



Palveluneuvojien perehdytys suunnitelman kehittäminen Case: Elenia

Lehtomäki, Jaakko

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Leppävaara

Palveluneuvojien perehdytys suunnitelman kehittäminen
Case: Elenia

Jaakko Lehtomäki
Palvelujen tuottamisen ja
johtamisen koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Toukokuu, 2013

Laurea-ammattikorkeakoulu
 Laurea Leppävaara
 Palvelujen tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelma

Tiivistelmä

Lehtomäki, Jaakko

Palveluneuvojen perehdytysuunnitelman kehittäminen, Case: Elenia

Vuosi	2013	Sivumäärä	56
-------	------	-----------	----

Tämän opinnäytetyön aiheena oli toimeksiantajayrityksen palveluneuvojille suunnatun perehdytysuunnitelman kehittäminen. Toimeksiantajana oli suomalainen sähkönjakelu- ja lämpöyhtiö, Elenia Oy (jatkossa Elenia), ja hankkeen taustalla oli toimeksiantajan tarve selvittää, mikä on toimivin perehdytysmalli yrityksen tuleville palveluneuvojille. Tässä yhteydessä toimivuutta tarkasteltiin ensisijaisesti organisaation näkökulmasta eli siten, kuinka hyvin palveluneuvojat perehdytyksen jälkeen suoriutuivat heille osoitetuista työtehtävistä. Aikaisempaa, systemaattista tutkimustietoa yrityksen sisällä ei aiheesta ollut.

Tavoitteena oli uuden perehdytysuunnitelman avulla helpottaa uusien palveluneuvojen perehdyttämistä sekä ennaltaehkäistä virheiden syntymistä. Tavoitteiden avulla pyrittiin myös välillisesti tehostamaan sisäistä oppimisprosessia sekä tekemään oppimisesta mielekkäämpää. Opinnäytetyö oli toteutukseltaan toiminnallinen ja luonteeltaan tutkimuksellinen kehittämis-työ.

Työn teoreettinen viitekehys koostuu perehdyttämisen luonteen avaamisesta, perehdyttämisen prosessin suunnittelusta ja apuvälineistä, esimiehen roolista perehdyttämisen prosessin aikana sekä kummitoiminnan hyödyntämisestä. Teoriaosuudessa esitellään myös olemassa olevia perehdyttämisen malleja. Tämän lisäksi tutkimus- ja analysointimenetelmien teoria on esitelty omissa kappaleissaan ennen tutkimustuloksia.

Laadullisina tutkimusmenetelminä käytettiin teema- ja ryhmähaastattelua sekä kyselyä. Menetelmillä saavutettujen tuloksien sekä teoreettisen viitekehyksen avulla kehitettiin tuotoksena yrityksen käyttöön uusi perehdytysuunnitelma, jota testattiin käytännössä maaliskuussa 2013 aloittaneella uudella koulutusryhmällä.

Asiasanat perehdyttäminen, työnopastus, kummi

Laurea University of Applied Sciences
 Laurea Leppävaara
 Service Management Programme

Abstract

Lehtomäki, Jaakko

Developing the Customer Service Induction Program, Case: Elenia

Year	2013	Pages	56
------	------	-------	----

The purpose of this thesis was to develop the induction program for new customer service representatives (CSRs). The thesis was carried out as a functional R&D project and it was commissioned by the Finnish electricity distribution and heating company, Elenia. The background for this thesis was the commissioner's demand for such a study, as there was no earlier research on the topic within the company.

The objective was to improve the efficiency of the induction and reduce task-related errors. The efficiency in this context was evaluated from the company's perspective, focusing on how well the CSRs manage alone their daily tasks after the orientation. Consequentially, the project aimed to enhance internal knowledge exchange and render the learning process more appealing.

The theoretical base of the research consists of the following topics: the general nature of orientation, planning the induction process, the manager's role during the induction and mentoring. Existing induction models are also introduced. Furthermore, the theory of the implemented research and analysis methods are also presented before the results.

Both group and theme interviews and a survey were implemented as qualitative research methods in this thesis. Together with the theoretical base, the results from these methods had a significant impact on the final output. The product of this thesis was a new induction program for Elenia's CSRs that was tested in practice with a group of new employees during the spring of 2013.

Keywords induction, job orientation, mentoring

Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Työn tarkoitus ja tavoite	6
1.2	Työn rajaukset	7
2	Työn toimeksiantaja	9
3	Osaaminen työpaikalla	11
3.1	Perehdyttäminen	12
3.1.1	Perehdyttämisen suunnittelu	13
3.1.2	Perehdyttämisen malleja	15
3.1.3	Perehdyttämisen apuvälineet	20
3.1.4	Esimiehen rooli perehdyttämisessä	21
3.2	Kummitoiminta	22
4	Tutkimusmenetelmät	24
4.1	Haastattelu	25
4.1.1	Teemahaastattelu	26
4.1.2	Ryhmähaastattelu	27
4.2	Kysely	28
5	Aineiston analysointi ja tutkimustulokset	29
5.1	Teemahaastattelujen tulokset	30
5.2	Ryhmähaastattelujen tulokset	32
5.3	Kyselyjen tulokset	36
6	Tuotos	36
7	Hankkeen arviointi ja johtopäätökset	39
	Lähteet	41
	Taulukot	44
	Kuvat	45
	Kuviot	46
	Liitteet	47

1 Johdanto

”Valmennamme asiakkaiden kohtaamiseen ja huolehdimme osaamisestamme” on kirjattu Elenian tulokorttimittaristoon (Asiakaspalvelun liiketoimintamalli 2012) yhdeksi onnistumisen mahdollistajaksi, joka kiteyttää tarpeen tämän opinnäytetyön toteuttamiseksi. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää Elenian palveluneuvojien perehdytysprosessia uuden perehdytys suunnitelman avulla. Hankkeen taustalla oli toimeksiantajayrityksen tarve helpottaa uusien palveluneuvojien perehdyttämistä, tehdä oppimisesta tehokkaampaa ja ennaltaehkäistä virheiden syntymistä. Tuotoksena oli uusi, kirjallinen perehdytys suunnitelma toimeksiantajan käyttöön.

Opinnäytetyön aihe on jatkuvasti ajankohtainen ja yrityksen onnistuneen toiminnan kannalta vartenotettava, sillä perehdyttämistä tarvitsevat kaikki organisaatioon uutena tulevat, sen sisällä siirtyvät sekä sinne palaavat työntekijät. Perehdyttämisen tavoitteena on antaa kokonaiskuva organisaatiosta ja työtehtävistä, opastaa uuteen tehtäväkenttään, antaa valmiudet työssä menestymiseen, luoda positiivista työmotivaatiota sekä antaa perehdytettävälle myönteinen asenne organisaatiota kohtaan. Onnistunut perehdyttämisen prosessi sitouttaa perehdytettävän työhön ja työnpaikkaansa sekä vähentää kustannuksia pitkällä aikavälillä poissaoloja ja työvoiman vaihtuvuutta hillitsemällä. Toisinsanoen perehdytyksen tavoitteena on aina saada organisaatioon tuottava työntekijä, joka kykenee toimimaan itsenäisesti.

Tämän opinnäytetyön alussa esitellään työn taustat, kuten tarkoitus, tavoite ja rajaukset. Tämän jälkeen luvussa kaksi esitellään toimeksiantajaorganisaation rakennetta ja toimintaympäristöä sekä loppukäyttäjien toimenkuvaa. Luvussa kolme käsitellään teoriaviitekehystä, jolla on pyritty luomaan kattava kuva perehdyttämisen luonteesta ja sen suunnitteluun liittyvistä seikoista. Hankkeessa käytetyt menetelmät on esitelty luvussa neljä. Näillä menetelmillä saavutetut tutkimustulokset on esitelty johdonmukaisesti analysointineen luvussa viisi. Luvussa kuusi kerrotaan tarkemmin hankkeen tuotoksesta ja luvussa seitsemän on arvioitu hankkeen vaikuttavuutta ja käyttökelpoisuutta. Kyseinen luku toimii yhteenvedona ja siinä esitellään johtopäätökset kehittämis ehdotuksineen.

1.1 Työn tarkoitus ja tavoite

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, mikä on toimivin perehdytysmalli Elenian tuleville palveluneuvojille. Toimivuutta tarkasteltiin ensisijaisesti organisaation näkökulmasta eli siten, kuinka hyvin palveluneuvojat perehdytyksen jälkeen suoriutuivat heille osoitetuista työtehtävistä. Tavoitteena oli uuden perehdytys suunnitelman avulla helpottaa uusien palve-

luneuvojen perehdyttämistä sekä ennaltaehkäistä virheiden syntymistä. Tavoitteiden avulla pyrittiin myös välillisesti tehostamaan sisäistä oppimisprosessia sekä tekemään oppimisesta mielekkäämpää. Tuotoksena oli tämän mallin pohjalta yrityksen käyttöön kehitetty uusi perehdytysuunnitelma, jota testattiin käytännössä maaliskuussa 2013 aloittaneella uudella koulutusryhmällä.

Opinnäytetyö oli toteutukseltaan toiminnallinen. Tällainen voi olla esimerkiksi suunnittelu- ja kehittämishanke, jolla tarkoitetaan jonkin nykyisen tai tulevan työyksikön, kokeilun tai käytännön toiminnan kehittämistä, käytännön ammatillisen ongelman ratkaisemista tai uudelleen suunnittelua. Toiminnallinen opinnäytetyö voi tavoitella käytännön toiminnan ohjeistamista mm. perehdyttämisoppaan muodossa, kuten tässä opinnäytetyössä. (Vilkkä & Airaksinen 2004, 9.)

Hankkeen taustalla oli toimeksiantajan tarve kartoittaa vaihtoehtoisten perehdytysmenetelmien ja -työkalujen soveltuvuutta esimerkiksi siten, että jo olemassa olevaa perehdytysmallia muutettaisiin enemmän prosessikeskeiseen suuntaan. Elenian asiakaspalvelun suunnittelun esimiehen (2012a) mukaan uusien palveluneuvojaryhmien koulutukset oli aiemmin hoidettu yhtäjaksoisena, intensiivisenä perehdytysjaksona ja olemassa oleva perehdytysmalli oli muotautunut vallitsevien käytäntöjen, ajallisten resurssien sekä kokemusten perusteella.

Edellä mainitut opinnäytetyön tavoitteet määrittivät kehittämistyön luonteen, joka oli tutkimuksellinen kehittäminen. Ojasalon, Moilasen & Ritalahden (2009, 19-20) mukaan tieteellisen tutkimuksen sijaan noudatetaan usein tutkimuksellisen kehittämistyön periaatteita silloin, kun päämääränä on saada käytännön parannuksia tai uusia ratkaisuja. Lähtökohtana toimivat usein esimerkiksi organisaation kehittämistarpeet tai muutoshalukkuus, kuten tässä opinnäytetyössä. Tutkimuksellisessa kehittämistyössä asioille pyritään löytämään parempia vaihtoehtoja ja viemään niitä käytännössä eteenpäin uusien ideoiden, käytäntöjen, tuotteiden tai palveluiden avulla.

1.2 Työn rajaukset

Hirsjärven ym. (2005, 77) mukaan jo tehtävänanto itsessään määrittelee aiheen rajaamista. Tällaisia rajoittavia tekijöitä ovat mm. tutkielman pituudelle asetetut rajat, kohdeyleisö sekä käytettävissä olevan lähdemateriaalin laatu ja saatavuus. Näistä kahteen ensimmäiseen ei opinnäytetyön tekijä voi vaikuttaa aiheesta riippumatta. Aihe puolestaan saattaa sisältää itsessään rajauksen esimerkiksi keskittymällä tiettyyn kohdejoukkoon, paikkaan tai teoriaan (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2005, 78). Tässä opinnäytetyössä aihe oli rajattu Elenian Tampereen toimipisteen (=paikka) palveluneuvojiin (=kohdejoukko). Tuotosta voidaan kuitenkin

hyödyntää myös muualla organisaatiossa ja se jäi toimeksiantajan käyttöön mahdollista jatkokehittelyä varten.

Kun tutkimuksen aihe on väljä tai joustava, kuten Hirsjärven ym. (2005, 75; 98) mukaan kvalitatiivisessa tutkimuksessa usein on, kannattaa aihetta rajata perehtymällä aihetta käsittelevään aikaisempaan kirjallisuuteen. Samaa mieltä on myös Järvinen & Järvinen (2011, 4-5), jotka korostavat kirjallisuuden perehtymisen merkitystä tutkimuksen alkuvaiheessa. Tämän opinnäytetyöprosessin alussa ja sen aikana perehdyttiin aihealueeseen liittyviin painettuihin ja sähköisiin teoksiin. Hirsjärven ym. (2005, 79) ohjeiden mukaisesti tiedonhauilla pyrittiin lisäksi etsimään katsaustyyppisiä sekä aihealuetta mahdollisimman lähellä olevia artikkeleita, kuten Työturvallisuuslaitoksen ja Työterveyslaitoksen julkaisemia ohjeistuksia. Systemaattista tiedonhakua käytettiin jo olemassa olevan tiedon ja tutkimusaineiston hyödyntämiseksi sekä erilaisten näkökantojen saamiseksi, ja se toteutettiin Järvinen & Järvinen (2001, 5) suositusten mukaan keskeisiä tutkimusaiheeseen liittyviä käsitteitä hyödyntäen.

Aiheen rajaamisen apuna käytettiin Hirsjärven ym. (2005, 79-81) sekä Ojasalon ym. (2009, 143) suosittelemia, usein aiheen varsinaiseen ideointiin käytettäviä tekniikoita, kuten 8x8 -menetelmää (Liite 1), käsitekarttaa (Liite 2) ja listaamista. Kyseisillä tekniikoilla pyrittiin jäsentämään aiheeseen liittyviä näkökulmia, listaamaan oleellisia termejä sekä näiden pohjalta rakentamaan ymmärrystä siitä, mitä tekijöitä opinnäytetyössä tuli ottaa huomioon ja mitä kannatti rajata sen ulkopuolelle. Tällä pyrittiin välttämään Silvermanin (1994, 2-3) mukaan yksi aloittelevien tutkijoiden yleisimmistä virheistä, joka on taipumus liian laajojen aihealueiden valintaan. Alueaiheen laajuudesta Hirsjärvi ym. (2005, 79) muistuttavat myös, että asioiden täydellistä kartoittamista tai ilmiöiden valottamista ei hyvinkään rajatussa ja valmistellussa tutkimuksessa voida saavuttaa.

Yksi merkittävimmistä haasteista tämän opinnäytetyön rajaamisessa oli yksilöiden osaamisen ja oppimisen erojen tiedostaminen ja mahdollisuuksien mukainen rajaaminen työn ulkopuolelle, sillä tuotoksen toimivuutta tarkasteltiin ensisijaisesti organisaation näkökulmasta. Perehdyttämisestä puhuttaessa Kupias & Peltola (2009, 87) erottelevat toisistaan perehdyttämisen systemaattisen ja yksilöllisen suunnittelun. Kun perehdyttämistä suunnitellaan organisaatio- tai työyksiköitasolla ja sen tueksi laaditaan esimerkiksi kirjallinen perehdytysuunnitelma, kuten tässä opinnäytetyössä, puhutaan systemaattisesta suunnittelusta. Kun taas perehdyttämistä tarkastellaan yksilöllisellä tasolla, Viitala (2005, 109) muistuttaa että yksittäisen ihmisen kannalta hänen osaamistasonsa on samalla perusta, jonka avulla hän onnistuu ja kehittyy omissa työtehtävissään. Tämä perusta kehittäminen rakentuu kuitenkin sosiaalisten ja normatiivisten kvalifikaatioiden sekä persoonallisten valmiuksien päälle, joita ei ryhmille tarkoitettua perehdytysuunnitelmaa suunnitellessa voitu resurssit huomioon ottaen täysin huomioida. Näin ollen tässä opinnäytetyössä ei otettu kantaa erilaisiin oppimismalleihin, opetusmenetel-

mäoppeihin tai didaktisten suhteiden vaikutuksiin. Edellä mainittujen seikkojen valossa opin-
näytetyön aihe rajattiin tietoisesti resurssien, tavoitteiden ja tarkoituksen mukaisesti.

2 Työn toimeksiantaja

Tämän opinnäytetyön toimeksiantaja, Elenia, on suomalainen sähköjakelu- ja lämpöyhtiö, joka operoi Suomessa yli sadan kunnan alueella Kanta- ja Päijät-Hämeessä, Keski-Suomessa, Pirkanmaalla sekä Etelä- ja Pohjois-Pohjanmaalla. Kotitalous- ja yritysasiakkaita Elenialla on noin 410 000 ja sen verkkoalueella asuu yli miljoona suomalaista. Kuvassa 1 on toimialuekartta, jolla on kuvattu tummansinisellä Elenian toimialueet sekä mustilla pisteillä Elenia Lämpö Oy:n jakelualueet. (Tietoa Eleniasta.)



Kuva 1: Elenian toimi- ja jakelualueet (Elenian toimialuekartta)

Vuonna 2010 Elenian liikevaihto oli yli 200 M€ ja markkinaosuus Suomen sähkömarkkinoista 12 % (Kuusela-Opas & Tuominen). Elenian arvoja ovat asiakasta lähellä oleminen, yhdessä ai-

kaansaaminen, rohkeus uudistua sekä vastuullinen kumppanuus (Eettiset periaattemme 2012, 4). Toimipisteitä Elenialla on Helsingissä, Tampereella, Jyväskylässä, Heinolassa, Hämeenlinnassa, Oulaisissa ja Seinäjoella (Elenian toimipaikat 2012).

Elenian historia alkaa sähkömarkkinoiden avautumisesta Suomessa vuonna 1995, jolloin Vattenfall hankki omistukseensa Lapuan Sähkön ja Hämeen sähkön. Vuonna 1999 Vattenfall osti Revon Sähkön ja Heinolan Energian, vuonna 2000 siihen liitettiin Keski-Suomen Valo ja Hämeenlinnan Energia, ja vuonna 2006 yhtiö osti Vanajan voimalaitoksen. Näistä muodostettiin Vattenfall Sähkönmyynti Oy, Vattenfall Sähköntuotanto Oy, Vattenfall Verkko Oy, Vattenfall Lämpö Oy sekä niitä tukevat asiakaspalvelutoiminnot Vattenfall Oy:n sisällä. Näistä kolmesta jälkimmäisestä muodostettiin tammikuussa 2012 solmitun yrityskaupan myötä uusi yhtiö - Elenia Asiakaspalvelu Oy. (Esimiesten perehdytyspaketti 2012.) Tässä opinnäytetyössä toimeksiantajana puhutaan kuitenkin Eleniasta, sillä tammikuussa 2013 Elenia Asiakaspalvelu Oy, Elenia Verkko Oy ja Asikkalan Voima Oy yhdistyivät saman Elenia -nimen alle ja yhtiömuotoja käytetään ainoastaan juridisissa yhteyksissä.

Elenian omistajakonsortioon kuuluvat Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Ilmarinen, 3i Infrastructure, 3i Group ja GS Infrastructure Partners. Konsortio muodosti Vattenfallin aikaista yrityskauppaa varten yrityksen nimeltä LNI Acquisition Oy, joka sai nimensä Lakeside Network Investments -projektista. Tästä syystä ostetut yhtiön toimivat välivaiheen aikana nimillä LNI Verkko Oy, LNI Lämpö Oy ja LNI Group Oy. (Esimiesten perehdytyspaketti 2012.)

Tämä opinnäytetyö toteutettiin kokonaisuudessaan Elenian asiakaspalvelun alaisuudessa ja kohdistui sen toimintoihin. Elenian asiakaspalvelun keskeisenä tehtävänä on keskittyä asiakkaiden palvelemiseen sekä myyntiin asiakkaan tarpeita mahdollisimman tuottavasti tukien. (Asiakaspalvelun liiketoimintamalli 2012.) Asiakaspalvelu on fyysisesti jakautunut Pasilan ja Tampereen toimipisteisiin (Elenian asiakaspalvelun suunnittelun esimies 2012b).

Asiakaspalvelussa työskentelevät palveluneuvojat, jotka ovat tämän opinnäytetyön kohde-ryhmä, hoitavat päivittäisiä asiakaspalvelutuotannon tehtäviä, kuten asiakkaiden yhteydenottoja eri kanavissa (puhelin, sähköposti, posti, Internet). Tehtäviin kuuluu myös asiakassuhteen hoitoon, sopimusten käsittelyyn, laskutukseen ja luotonvalvontaan liittyviä taustatehtäviä. Työt vaihtelevat riippuen työsuunnittelusta ja töiden tilanteesta, mutta päivittäin asiakaspalvelussa käsitellään keskimäärin noin 1000 tehtävää ja 800 puhelua. Töiden ohjauksesta vastaa palvelutuotantoyksikön osana toimiva suunnitteluosasto, joka ohjaa töitä palveluneuvojille 10 puhelinjonon, 27 sähköpostijonon, 27 taustatyöjonon sekä 16 muun taustatyökanavan kautta. (Baumgarten & Kotila.) Näitä palveluneuvojien tehtäväjonoja on jaoteltu vaatimusten mukaisesti eri tasoihin, joiden välillä palveluneuvojat voivat siirtyä osaamisprofiilin kehittyessä.

Osaamisen tasoa seurataan ja ylläpidetään kolmitasoisien osaamisklusterien avulla. (Palveluneuvojan toimenkuvaus 2012.)

Palveluneuvoja Pasilan toimipisteessä on 40, joista yhdeksän on henkilöstöpalveluyrityksen kautta. Henkilöstöpalveluyrityksen kautta työskentelevät työntekijät ovat työsuhteessa ulkoisen henkilöstövuokrausyrityksen kanssa, mutta heidän käytännön työtehtävänsä eivät juuri poikkea Elenian oman henkilöstön tehtävistä. Tampereen toimipisteessä palveluneuvoja on 37, joista puolestaan 11 on henkilöstöpalveluyrityksen kautta työskenteleviä. Keväällä 2013 aloittaneeseen koulutusryhmään kuului 12 uutta, henkilöstöpalveluyrityksen kautta tulevaa palveluneuvojaa.

3 Osaaminen työpaikalla

Tässä kappaleessa käsitellään sitä, millaista osaamista uudelta työntekijältä edellytetään ja miten hänen osaamistaan aletaan rakentaa työsuhteen alussa perehdyttämisen keinoin. Kun tarkastellaan osaamista työpaikalla, tulee Ojala & Ahosen (2002, 3) mukaan puhua erikseen yksilöiden osaamisesta sekä organisaation osaamisesta. Yksilötason osaaminen muodostuu kahdesta tekijästä: täsmätiedosta ja ns. hiljaisesta tiedosta. Täsmätiedolla tarkoitetaan tässä yhteydessä sanoin tai yksiköin mitattavissa olevaa, tai muuten täsmällisesti kuvattavissa olevaa tietoa. Hiljaisella tiedolla, josta Viitala (2006, 123) käyttää myös nimitystä piilo-osaaminen, tarkoitetaan puolestaan kokemuksiin, arvoihin ja tunteisiin perustuvaa osaamista, johon usein liitetään kontaktien ja verkostojen tuoma lisäarvo. Yhdessä nämä muodostavat yksilön ammattitaidon, josta nykyisin käytetään usein termiä kompetenssi (Viitala 2006, 113; Kangas 2004, 22). Lisäksi ammattitaitoon voidaan sisällyttää kyky soveltaa jo olemassa olevaa ja luoda uutta tietoa, sekä kyky kehittää itse työprosessia (Opi omassa työssä 2011).

Organisaation osaamisella tarkoitetaan koko henkilöstön yhteenlasketun yksilötason osaamisen kokonaismäärää sekä oppimisen ja osaamisen kehittämisen mahdollistavia tekijöitä organisaatiossa (Ojala & Ahonen 2002, 3). Näitä ovat esimerkiksi osaamisen jakamiseen, levittämiseen ja käyttöön liittyvät työkalut ja prosessit, yhteistyökumppanien tuoma lisäarvo osaamiselle, yrityskulttuuri ja ilmapiiri. Kun sekä yksilöiden että organisaation osaamista kehitetään määrätietoisesti yhteistoiminnallisia tavoitteita muodostamalla ja yhdessä oppimaan opettelemalla, puhutaan oppivasta organisaatiosta (Hätönen 1999, 14-15).

Ojala & Ahosen (2002, 3-4) mukaan osaaminen tulisi nähdä strategisena voimavarana, jota tulee kehittää ja johtaa tavoitteellisesti. Tulostavoitteita asetettaessa tulisi ottaa jo suunnittelu- ja kartoitusvaiheessa huomioon, mitä osaamista niiden saavuttamiseksi organisaatiossa

tarvitaan, miten se hankitaan, miten sitä sovelletaan ja miten sitä ylläpidetään. Näin osaamisesta muodostuu keskeinen kilpailutekijä menestyksen tuottamiseksi.

Osaamisen tavoitteelliseen johtamiseen Ojala & Ahonen (2002, 4) sisällyttävät osaamistarpeiden kartoittamisen, tarvittavan osaamisen hankinnan sekä osaamisen käytön ja hallinnan. Tärkeimpänä osana he pitävät kuitenkin yrityksessä työskentelevien henkilöiden osaamistason nostamista, vaalimista ja tehokasta hyödyntämistä. Nämä osa-alueet tulee ottaa huomioon jo osaamisen suunnittelussa, sillä Virtainlahden (2009, 131-132) mukaan suuri osa perustavanlaatuisesta osaamispääomasta muodostuu perehdyttämisen kautta. Myös Lepistö (2004, 56) pitää perehdyttämistä ja työnopastusta tärkeimpänä työpaikoilla toteutettavista osaamisen kehittämisprosesseista. Seuraavissa luvuissa kerrotaan tarkemmin perehdyttämisen suunnittelusta, sen erilaisista malleista sekä eri tekijöiden rooleista ja apuvälineistä perehdyttämisen aikana.

3.1 Perehdyttäminen

Perehdyttämisestä puhuttaessa organisaatioon tulevaa uutta tai jo palveluksessa olevaa henkilöä suunnitelmallisesti sopeutetaan uuteen työhön tai muuttuneeseen tehtäväalueeseen ja toimintaympäristöön (Heinonen & Järvinen 1997, 142). Sen kohteena voi olla äskettäin rekrytoidut henkilöt, osa-aikatyöntekijät, harjoittelijat, kesätyöntekijät, lomittajat, opinnäytetöiden tekijät, hoito-, äitiys- ja isyysvapaalta palaavat, sisäisen siirron saaneet tai kansainvälisiin tehtäviin lähtevät ja palaavat henkilöt. Tämän opinnäytetyön tuotoksen kohteena oleva koulutusryhmä koostuu henkilöstöpalveluyrityksen kautta yritykseen tulevista työntekijöistä, mutta lähtökohtaisesti perehdytystä suunnitellessa ei ole merkitystä, ovatko perehdytettävät omaa henkilöstöä vai eivät (Hyvä perehdytys -opas 2012, 14). Osa lakisääteisestä perehdytysvelvollisuudesta, kuten työsuhdeasioista tiedottaminen, on kuitenkin henkilöstöpalveluyrityksellä (Penttinen & Mäntynen 2009, 2; Hyvä perehdytys -opas 2012, 8)

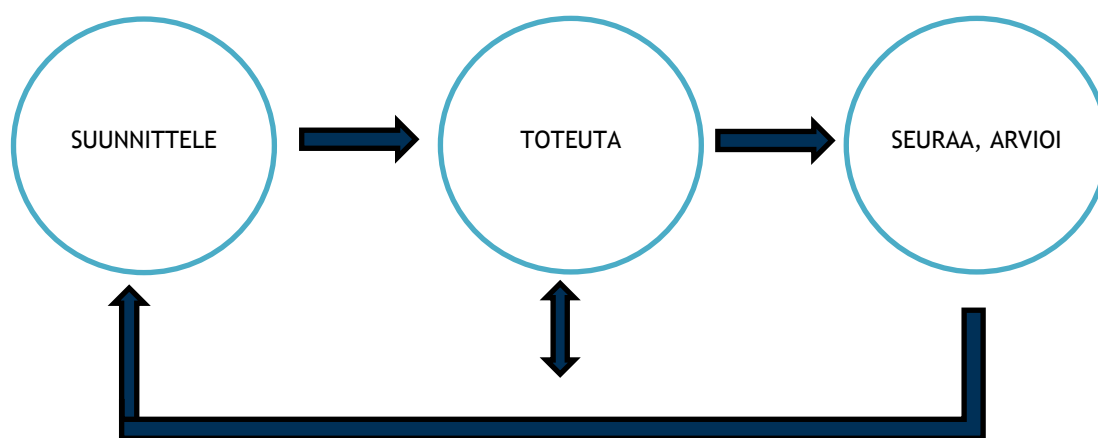
Perehdyttämisen tavoitteena on antaa kokonaiskuva organisaatiosta ja työtehtävistä, opastaa uuteen tehtäväkenttään, antaa valmiudet työssä menestymiseen, luoda positiivista työmotivaatiota sekä antaa perehdytettävälle myönteinen asenne organisaatiota kohtaan tai vahvistaa jo olemassa olevaa asennetta. Perehdyttämisellä varmistetaan työyhteisön toiminta sekä pitkällä että lyhyellä aikavälillä, edistetään hyviä vuorovaikutussuhteita sekä ennaltaehkäistään virheiden syntymistä. (Heinonen & Järvinen 1997, 142; Perehdytä hyvin 2011) Onnistunut perehdyttämisprosessi sitouttaa perehdytettävän työhön ja työpaikkaansa sekä vähentää kustannuksia pitkällä aikavälillä poissaoloja ja työvoiman vaihtuvuutta hillitsemällä (Kangas 2004, 11; Larvi 2012, 1). Vendiilin toimitusjohtaja Juha Sinisalo (2011) tiivistää ytimekkäästi, että perehdytyksen tavoitteena on aina saada organisaatioon tuottava työntekijä, joka kykenee toimimaan itsenäisesti.

Näiden tavoitteiden saavuttamiseksi perehdytysvaiheessa tulee Lepistön (2004, 57) mukaan luoda uudelle työntekijälle kattava sisäinen malli tulevasta työstä. Tässä yhteydessä tällä tarkoitetaan ulkoisesta ympäristöstä (=työpaikka) rakennettavaa sisäistä vastinetta, joka syntyy ympäristöä koskevista havainnoista ja niiden tulkinnasta yhdessä tietojen, taitojen, tunteiden ja arvojen kanssa. Työtä koskeva sisäinen malli koostuu koko työyhteisöä ja omaa työtä koskevista tavoitteista ja näkemyksestä siitä, miten ne saavutetaan. Lisäksi siihen sisältyy työmenetelmiä, työnjakoa ja koko työprosessia koskeva tieto, sekä käsitys omasta tehtävästä prosessin osana. Mitä perusteellisempi ja yksityiskohtaisempi perehdytys ja säännönmukaisempi ympäristö uudelle työntekijälle tarjotaan, sitä täydellisempi sisäisestä mallista muodostuu.

Sisäisen mallin rakentamiseksi sekä Hätönen (1999, 69), Kangas (2004, 2-3) että Larvi (2012, 1) erottelevat perehdyttämisen kahteen eri kokonaisuuteen: perehdyttämiseen yrityksen kokonaisuuteen sekä työnopastukseen. Työnopastuksella tarkoitetaan työpaikalla välittömästi tapahtuvaa henkilökohtaista opettamista, jossa perehdytettävälle opetetaan työhön suoranaisesti liittyviä asioita. Tällaisia ovat esimerkiksi työmenetelmät, koneiden ja laitteiden käyttö, tehtävien sisältö, töiden järjestely, työnjohdon menetelmät, opastus, kulunvalvonta, päätöksentekotavat ja yhteydet asiakkaisiin. Organisaatioon perehdyttämällä puolestaan tarkoitetaan toiminnan tarkoituksen, asiakkaiden, työtovereiden, työtapojen ja -ympäristön sekä organisaation arvojen, tavoitteiden ja ”pelisääntöjen” esittelyä. Nämä kaksi osa-aluetta voidaan Lepistön (1992) mukaan jakaa perehdytysmallista riippuen vielä pienempiin osiin, kuten ennakkotoimenpiteisiin, tulokkaan vastaanottamiseen liittyviin toimenpiteisiin, perusperehdytykseen, seurantavaiheeseen ja palautteenantoon.

3.1.1 Perehdyttämisen suunnittelu

Perehdyttämisprosessia voidaan kuvata monella eri tavalla, eikä ole olemassa tiettyä mallia joka toimisi kaikissa tilanteissa tai työyhteisöissä. Perehdyttämistä tarvitsevat kuitenkin kaikki työhön tulevat, joten se kannattaa suunnitella sekä dokumentoida huolellisesti. (Penttinen & Mäntynen 2009, 2-3.) Hyvin toteutetulla perehdyttämissuunnitelmalla saavutetaan johdonmukaisuutta ja tehokkuutta, joten sitä kannattaa Kangaksen (2004, 12) mukaan jatkuvasti kehittää (Kuvio 1). Perehdyttämissuunnitelma voidaan laatia joko yksilöllisesti tai ryhmätasolla, kuten tässä opinnäytetyössä (Kangas 2004, 12; Perehdyttämisen tarkistuslista perehdytettäjälle ja perehdytettävälle 2007, 8). Erilaisia perehdytysmalleja on käsitelty myöhemmin luvussa 3.1.2.



Kuvio 1: Perehdyttämisprosessi (Kangas 2004, 12)

Perehdytystä suunnitellessa tulee kiinnittää huomiota siihen, millaista ammattitaitoa tai pätevyyttä työtehtävissä tarvitaan, mitä opastettavan tulee työhön liittyvistä asioista tietää ja osata sekä kuinka hyvin tehtävistä tulee suoriutua (Kangas 2004, 4). Samaa painottavat Kupias & Peltola (2009, 87), joiden mukaan perehdyttämisen onnistunut suunnittelu edellyttää kehittymisen tavoitteiden tunnistamisen organisaatiotasolla. Oppimistavoitteet antavat suunnan toiminnalle, joten niiden ennalta määrittäminen on tärkeää. Selkeät tavoitteet tuovat lisäksi perehdytysprosessiin johdonmukaisuutta ja selkeyttä. Tavoitteita määritellessä on huomioitava ensisijaisesti perehdytykseen varattu aika: jos aikaa ei ole käytettävissä kuin vähän, tulee tavoitteiden olla vaatimattomammat. Sopivat tavoitteet ovat tarpeeksi korkealla, mutta saavutettavissa olevat. (Kangas 2004, 4.)

Lepistön (2004, 61) mukaan toimivalla perehdytys suunnitelmalla ratkaistaan, mitä asioita opetetaan, missä järjestyksessä ja missä vaiheessa ne opetetaan, ja kuka huolehtii mistäkin. Hätösen (1999, 71) mukaan onnistuneen perehdytyksen tunnusmerkit kannattaa ottaa huomioon perehdytystä suunniteltaessa. Tällaisia ovat mm. kouluttajan asiantuntemus ja taito motivoida koulutettavia. Koulutuksen tulee olla sovellettavissa omaan työhön yrityksessä sekä sisältää käytännönläheisiä esimerkkejä, harjoituksia ja havainnoiteja. Itse koulutustilaisuuden tulee olla yhteishenkeä luova, toimiva, välitön sekä rohkaista koulutettavia uudistumaan ja uskomaan omiin kykyihinsä. Perehdytys on tehokkaimmillaan silloin, kun tulokkaan valmiiksi olemassa oleva osaaminen huomioidaan ja sitä hyödynnetään mahdollisimman paljon perehdyttämisprosessin aikana (Kupias & Peltola 2009, 19).

Oppimiselle tulee Hätösen (1999, 71) mukaan antaa riittävästi aikaa, sillä pelkkä asioiden ymmärtäminen ei välttämättä takaa, että ne saataisiin heti toteutumaan käytännössä. Perehdytettävän ryhmän koko tulee olla tarkkaan harkittu ja suhteutettu olemassa oleviin resursseihin. Perehdytyksen suositellaan koostuvan useammasta lyhyestä perehdytysjaksosta, joiden

välillä on aikaa soveltaa käytännössä opittuja asioita. Lisäksi perehdyttämisen tulee sisältää jatkuvaa arviointia, jonka avulla prosessia voidaan kehittää toteutuksen edetessä.

3.1.2 Perehdyttämisen malleja

Hokkanen, Mäkelä & Taatilan (2008, 64) mukaan perehdyttämistä kannattaa käsitellä usean kuukauden mittaisena prosessina, joka voidaan jakaa ajallisesti neljään eri osaan: aikaan ennen työtehtävien aloittamista, ensimmäiseen päivään, ensimmäiseen viikkoon ja ensimmäisiin kuukausiin (Taulukko 1). Tällaisen mallin mukaan tehtävää perehdytys suunnitelmaa tukee myös Lepistö (2004, 61), jonka mukaan mallista tulee käydä ilmi ennen tulokkaan saapumista valmisteltavat asiat, saapumispäivänä esiteltävät asiat, alkuaikoina opetettavat asiat sekä miten ja missä vaiheessa omaksuminen kontrolloidaan.

	Esimies	Kummi	Perehdytettävä
Ennen töiden aloitusta	<ul style="list-style-type: none"> Hoida työsuhteasiat Lähetä sopimustiedot palkanlaskentaan Nimeä kummi Järjestä työtilat Hanki tarvittavat työkalut Järjestä kulkuoikeudet Suunnittele tehtävät ja tavoitteet 	<ul style="list-style-type: none"> Lähetä tervetulopaketti Kerro tulevasta työnte- jästä lähiympäristölle 	<ul style="list-style-type: none"> Allekirjoita työsopimus Ilmoita henkilötiedot esimiehelle Tutustu tervetulopaket- tiin
	Esimies	Kummi	Perehdytettävä
Ensimmäinen päivä	<ul style="list-style-type: none"> Toivota työntekijä terve- tulleeaksi Esittele kummi Käy läpi työtehtävät ja tavoitteet 	<ul style="list-style-type: none"> Esittele oma työpiste Toimita tavikkeet Esittele ruokajärjestelyt Näytä sosiaalityötilat Esittele kollegat Käy läpi hallinnolliset tehtävät Esittele sosiaalinen ympä- ristö (kerhot yms.) Käy läpi perehdyttämisen vaiheet 	<ul style="list-style-type: none"> Opi
	Esimies	Kummi	Perehdytettävä
Ensimmäinen viikko	<ul style="list-style-type: none"> Järjestä tapaaminen kummin ja perehdytettä- vän välillä Ota vastaan palautetta perehdyttämisestä Ohjaa työtehtäviä 	<ul style="list-style-type: none"> Järjestä koulutus tai oh- jaus Hoida ensimmäiseltä päi- vältä ylijääneet tehtävät Tutustuta viikkokokouk- siin Tutustuta sosiaalisiin tapahtumiin Ota vastaan palautetta 	<ul style="list-style-type: none"> Osallistu Aloita työnte- ko Tee paljon kysymyksiä Tutustu ihmisiin Tutustu tiloihin ja orga- nisaatioon Anna palautetta pereh- dyttämisestä
	Esimies	Kummi	Perehdytettävä
Ensimmäiset kolme kuukautta	<ul style="list-style-type: none"> Järjestä tapaaminen kummin ja perehdytettä- vän välillä Ota vastaan palautetta perehdyttämisestä 	<ul style="list-style-type: none"> Tutustuta säännöllisiin tapahtumiin Järjestä koulutus tai oh- jaus Ota vastaan palautetta perehdyttämisestä 	<ul style="list-style-type: none"> Tutustu organisaatioon ja työtehtäviin (tarkis- tuslistan perusteella) Kerää kehitysideoita Anna palautetta pereh- dyttämisestä Anna kehitysideoita

Taulukko 1: Perehdyttämisen vaiheet (Hokkanen ym. 2002, 68)

Aamupäivä		Iltaapäivä
1. päivä	Teleala - mitä se on?	GSM:n tarjoamat palvelut
2. päivä	GSM:n tarjoamat palvelut	GSM:n tarjoamat palvelut
3. päivä	Palveluiden kertaus GSM-verkon komponentit	SIM-kortti, RL:n numeroavaruus Puhelun salausta Call Centeriin tutustuminen
4. päivä	Edellispäivän kertaus Asiakashallinta- ja laskutusjärjestelmän perusteet	ASLA:ään tutustuminen jatkuu Intranetiin tutustuminen
5. päivä	Data- ja faksipalveluiden perusteet Harjoituksia 050-Boxi	RL:n liittymätyypit ja lisäpalvelupaketit Hinnasto
6. päivä	ASLA:n opettelu jatkuu	RL:n vakuusmaksukäytäntö Call Centerissä
7. päivä	Sisäisen viestintäjärjestelmän koulutus Liittymäsopimusten käsittely	Call Centerissä
8. päivä	Uuden asiakkaan ja liittymän avaaminen AS- LA:ään	ASLA-osuus jatkuu
9. päivä	Liittymien avausta	Liittymien avausta
10. päivä	Liittymien avausta	Liittymien avausta
11. päivä	ASLA-harjoituksia	Kuuluvuuskyselyt Kuuluvuuteen ja vikailmoituksiin liittyviin jär- jestelmiin tutustuminen
12. päivä	RL:n laskutus	RL:n luotonvalvonta Call Centerissä
13. päivä	Koontilasku ja kortinvaihto	RL:n suurasiakasmyynti ASLA:n versiopäivitys Call Centerissä
14. päivä	Liittymän tilapäinen sulkua/avaus ja irtisanominen	Kertausta
15. päivä	Osoitteenmuutos ja asiakasnumeronvaihto	Toimitusehdot Yrityssopimus AINA-tyytyväisyystakuu
16. päivä	Kotitilaajateksteri HLR	Puhelinpäälaitteen käyttö Call Centerissä
17. päivä	Reskontratietojen tulkitseminen ASLA:ssa	Netboxin tilausprosessi
18. päivä	Roaming - matkapuhelimen käyttö ulkomaisessa verkossa	Roaming jatkuu
19. päivä		Tekstiviestien lähetysohjelma, Netboxi GSM-Lan
20. päivä		Häiriöilmoitusten käsittely ja häiriöilmoitusjär- jestelmä
21. päivä		Omistajan- ja liittymänumeronvaihto

Taulukko 2: Radiolinjan asiakaspalvelun peruskoulutus (Heikkinen 1999, 30)

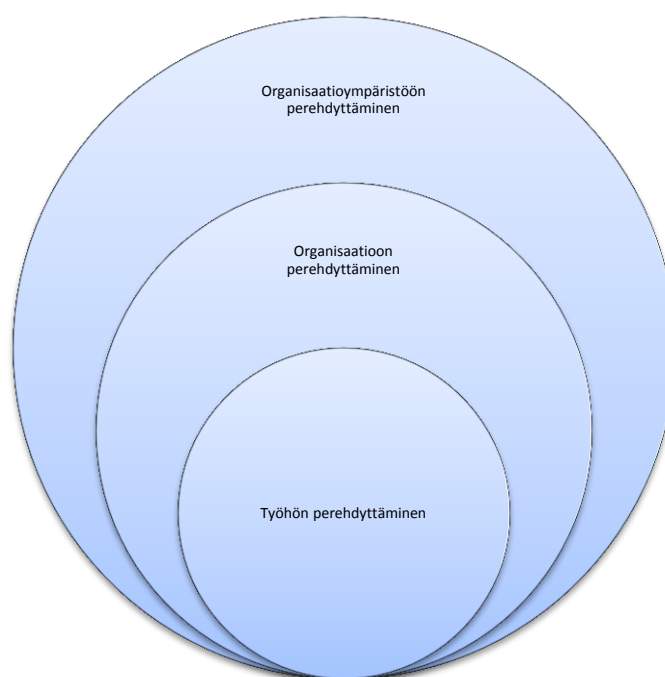
Taulukossa 2 on kuvattu aikatauluineen Radiolinjan (nykyinen Elisa) asiakaspalvelun uusien työntekijöiden peruskoulutussuunnitelma, jossa perehdytettävät asiat on jaettu päiväkohtaisesti aihealueiden mukaan. Peruskoulutussuunnitelmaa voidaan pitää yleisenä ”ohjenuorana”,

jota voidaan koulutuskohtaisesti tukea Taulukossa 3 kuvatulla perehdytysuunnitelmalla. Tarkemmassa perehdytysuunnitelmassa esitetään lisäksi perehdytyksestä vastaava vetäjä/ohjaaja sekä tarkempi aikataulu, jotka yhdessä ohjelman kanssa muodostavat tarkan kuvan päivän kulusta. (Heikkinen 1999, 28.)

Ohjelma		Vastaava osasto / vetäjä
1. päivä	Tervetulo-toivotus ja esittäytyminen Infokansion läpikäynti ja työsuhteasiat	Henkilöstöpalvelut
	Käytännön asioita ruokailusta ja liikuntamahdollisuuksista	Henkilöstöpalvelut
	Tiimityö Radiolinjassa	Henkilöstöpalvelut
	Asiakassuhde ja Radiolinjan imago	Asiakassuhdepäällikkö
	Radiolinjan suunta vuoteen 2005	Henkilöstöpäällikkö
	Radiolinjan tehtävä markkinoilla Markkinointiviestinnän keinot	Markkinointipäällikkö
	Tutustuminen Radiolinjan tiloihin	Sisäiset palvelut
Ohjelma		Vastaava osasto / vetäjä
2. päivä	Tutustuminen call centeriin	Asiakaspalvelun kouluttaja
	Suomen matkapuhelinjärjestelmät	Verkonrakennus
	Sisäinen tiedottaminen	Tiedottaja
Ohjelma		Vastaava osasto / vetäjä
3. päivä	Miten meille tulee asiakas?	Myynti / Edustajatuen päällikkö
	RL:n tietojärjestelmät ja tietotekniset työkalut	Tietohallinnon kehityspäällikkö
	GSM-peruspalvelut ja GSM-lisäpalvelut	Tuoteryhmäpäällikkö
	Käyttäytyminen radiolinjalaisena asiakaskontakteissa	Asiakaspalvelupäällikkö
	Henkilökorttikuvaus	
	Perehdytyksen palautekeskustelu	

Taulukko 3: Radiolinjan perusperehdytys (Heikkinen 1999, 28)

Siinä missä Hokkasen ym. (2002, 68) sekä Heikkisen (1999, 28-30) mallit on jaettu aikajaksoihin ja niille osoitettuihin tehtäviin, kuvaavat Heinonen & Järvinen (1997, 142-143) perehdyttämisprosessia päällekkäisistä tasoista muodostuvana kokonaisuutena, jossa siirrytään suppeasta alueesta tasaisesti laajempiin kokonaisuuksiin (Kuvio 2). Kun henkilö on tällä tavoin perehdytetty ensin omiin työtehtäviinsä liittyviin seikkoihin, on hänen helpompi omaksua organisaatiosta ja sen toiminta-ajatuksista annettavaa tietoa sekä liittää se omaan työhönsä. Perehdyttämisen jälkeen työntekijällä tulee olla Heinonen & Järvisen (1997, 142) mukaan olla selvillä yrityksen päämäärä ja tavoitteet, organisaatorakenne, markkinat ja kilpailutilanne, organisaation vahvuudet ja heikkoudet sekä yrityksen tapa toimia.



Kuvio 2: Perehdyttämisprosessi (Heinonen & Järvinen 1997, 142)

Vierihoitoperehdyttämisen mallissa tulokas omaksuu asioita kokeneemman työntekijän toimintaa seuraamalla. Vierihoitoperehdytys on erittäin yleinen perehdyttämisen osa-alue, sillä sitä voidaan käyttää lähes kaikissa yhteyksissä. Siinä jokin ennalta määrätty henkilö, esimerkiksi esimies, tukihenkilö tai kummi, kertoo omien työtehtäviensä ohella yrityksestä ja tulokkaan tehtäviin liittyvistä asioista. Perehtyminen tapahtuu vaiheittain omien työtehtävien yhteydessä. Tällaisen mallin etuja ovat yksilöllisen perehdyttämisen mahdollistaminen, joustavuus sekä selkeät roolit. (Kupias & Peltola 2009, 36-37.) Vierihoitoperehdyttämisen onnistuminen toisaalta edellyttää hyviä ohjaustaitoja perehdyttäjältä (Kupias & Peltola 2009, 49).

Kun perehdytysprosessia halutaan viedä yksilöllisestä yhtenäisempään suuntaan, voidaan sen tueksi ottaa erilaisia valmiita suunnitelmia ja toimintamalleja. Tällöin puhutaan malliperehdyttämisestä. (Kupias & Peltola 2009, 37-38.) Sille on tyypillistä selkeä vastuunjako sekä perehdyttämiseen tarvittavien välineiden ja materiaalin, kuten perehdyttämisohjelmien, muistilistojen ja oppaiden, keskitetty tuottaminen organisaatiossa. Malliperehdyttämisessä suuri vastuu perehdyttämisestä on usein henkilöstöosastolla ja -ammattilaisilla, jotka yleensä suorittavat yleisperehdytyksen osuuden, kuten työsuhdeasioiden ja organisaatioon perehdyttämisen, yhtenäisesti koko organisaatiossa. Tällöin varsinainen työnopastus jää itse työyksikön vastuulle, joten malliperehdyttäminen ei sulje pois esimerkiksi vierihoitoperehdyttämisen oppeja käytännön tasolla. Malliperehdyttämisen etuja ovat kustannustehokkuus, tasaisen laadun varmistaminen, ja valmiit toimintamallit. (Kupias & Peltola 2009, 38.)

Laatuperehdyttämisessä vastuu perehdytyksen järjestämisestä ja kehittämisestä on työyksilöillä ja tiimeillä, joissa tulokas työskentelee. Tällöinkin on Kupias & Peltolan (2009, 39) mukaan hyvä nimetä vastuuhenkilöt, jolloin vältetään riski siitä, ettei tiimissä kenelläkään ole aikaa tai osaamista järjestää perehdytystä. Oleellista on kuitenkin perehdyttämisen prosessinomainen luonne ja jatkuva kehittäminen tiimikohtaisesti. Siitä syystä perehdyttämisprosessin tulee olla tarkasti kuvattu ja sen etenemistä on seurattava. Oli käytännön perehdytyksestä vastaava henkilö sitten tiimin esimies tai jokin muu nimetty henkilö, on laatuperehdyttämisen mallissa esimies avainasemassa. Hän organisoii ja koordinoi perehdyttämisprosessin ja jakaa vastualueet. Laatuperehdyttämisen etuja ovat yhteisön tai tiimin tarjoama yhteinen tuki sekä osaamisen tehokas hyödyntäminen, ja sen tukena voidaan käyttää myös vierihoidon- tai malliperehdyttämistä. (Kupias & Peltola 2009, 39-40.)

Kupias & Peltola (2009, 40-42) erottelevat edellämainittujen mallien lisäksi vielä räätälöidyn perehdyttämisen sekä dialogisen perehdyttämisen mallit. Nämä mallit ovat kuitenkin suhteellisen strukturoimattomia ja ne kehittyvät perehdyttämisprosessin aikana tarpeita vastaaviksi. Näin ollen ne soveltuvat huonosti tämän opinnäytetyön tavoitteisiin eikä niitä käsitellä tässä yhteydessä. Perehdyttämistä suunnitellessa on kuitenkin hyvä tiedostaa, että on olemassa lukuisia erilaisiin tarpeisiin vastaavia valmiita perehdytysmalleja, joita voidaan organisaatiosta, sen toimintatavoista ja tavoitteista riippuen käyttää hyväksi.

3.1.3 Perehdyttämisen apuvälineet

Perehdyttämisen tukena voidaan käyttää erilaisia apuvälineitä tarpeesta riippuen. Oppimista tukevan aineiston käyttö kannattaa Kangaksen (2004, 15) mukaan aina suunnitella etukäteen, sillä muuten käyttökelpoisia välineitä jää helposti hyödyntämättä tai niiden merkitys

ymmärtämättä. Samalla myös varmistetaan niiden toimivuus ennen opetusta (Lepistö 2004, 21). Tällaisina perehdyttämisen apuvälineinä voidaan käyttää mm. toimintakertomuksia, henkilöstölehtiä ja -tiedotteita, turvallisuusohjeita, video-ohjelmia, internetiä ja intranetiä, perehdytysohjelmia, tarkistuslistoja, perehdyttäjän omaa kansiota, asiakkaiden esitteitä, työohjeita, muistilistoja sekä ammattikirjallisuutta ja -lehtiä (Kangas 2004, 15). Sähköinen oppiminen, jota Hokkanen ym. (2002, 103) kutsuvat myös e-oppimiseksi, näkyy ensisijaisesti tietoteknisten apuvälineiden soveltamisena opetuksessa, kuten cd-rom-kursseina, virtuaaliympäristöinä, sähköisinä ryhmäkeskusteluina ja muuna sähköisenä materiaalina. Apuvälineillä saavutettavien aineistojen laatuun on kuitenkin kiinnitettävä erityistä huomiota, eivätkä ne saa olla opetuksen pääosassa (Lepistö 2004, 21).

Heinonen & Järvinen (1997, 144) kehottavat laatimaan tulokkaita varten jonkin informatiivisen opaskirjan tai esitteen, jonka tarkoituksena on tukea tulokasta uudessa työympäristössään. Tässä opinnäytetyössä tuotettiin edellämäinittuun tarkoitukseen perehdyttäjän ja perehtyjän muistilista työsuhteen alussa sekä lista yleisimmistä ammattisanastoista selityksineen.

Perehdyttämiseen voidaan liittää myös itseopiskelua. Hokkanen ym. (2002, 103) pitävät itseopiskelua yhtenä tehokkaimmista tavoista oppia, sillä oppiminen on aina henkilökohtainen prosessi, jonka toiminnan laadun ainoastaan oppimisen kohteena oleva henkilö itse voi tiedostaa täydellisesti. Itseohjaavassa koulutuksessa oppija voi lisäksi valita itse opiskeluaikajankohdan, määrittää oman etenemistahtinsa, kontrolloida oppimistuloksiaan ja kerrata asioita vapaasti (Lepistö 2004, 47).

Itseopiskelun suurin haaste liittyy motivaatioon (Hokkanen ym. 2002, 103). Mikäli työntekijä ei ymmärrä riittävän syvällisesti organisaation tavoitteita tai häneen kohdistuvia odotuksia, ei hänelle välttämättä synny riittävää halua selvittää tai pohtia asioita. Siitä syystä koulutuksen suunnittelijan tulee harkita, missä määrin on tavoitteet huomioon ottaen mielekäästä yhdistää itseopiskelun ja ryhmäopetuksen muotoja (Lepistö 2004, 47). Hokkanen ym. (2002, 103) ehdottavatkin, että itseopiskelua kannattaa tukea ulkopuolisella ohjauksella esimerkiksi esimiehen, kollegoiden tai mentorin avustuksella.

3.1.4 Esimiehen rooli perehdyttämisessä

Heikkisen (1999, 24) mukaan uuden työntekijän perehdytyksestä ja sen organisoinnista vastaa ensikädessä hänen esimiehensä. Tätä mieltä on myös Lepistö (1992), joka näkee perehdyttämisen suunnittelun yhtenä esimiehen tärkeistä, mutta normaaleista työtehtävistä. Kangas

(2004, 12) lisää, että päävastuu perehdyttämisestä on esimiehellä, mutta osittainen vastuu kaikilla työntekijöillä - myös perehdytettävällä itsellään.

Yksi esimiehen tärkeimmistä tehtävistä perehdytyksen aikana on kasvattaa ja ylläpitää työntekijän motivaatiota sekä saada hänet tuntemaan itsensä arvostetuksi jäseneksi sosiaalisessa verkostossa (Hokkanen ym. 2008, 36; 62). Kupias & Peltola (2009, 53-54; 62) puhuvat esimiehestä perehdyttämisen moottorina, jonka tehtävänä on huolehtia tulijan osaamisesta ja varmistaa tarkoituksenmukainen perehdyttäminen työyhteisössä, mutta jonka tarkka vastuu riippuu organisaation tilanteesta, vaatimuksista sekä edellisessä luvussa kuvatussa perehdyttämismallista.

Heinonen & Järvinen (1997, 207) ovat sitä mieltä, että esimiehen käytännön tehtäviä perehdytykseen liittyen ovat mm. uuden työntekijän vastaanottaminen, tehtävien jako, alustavat keskustelut, muiden työntekijöiden esittely, yrityksen yleinen esittely sekä selvitys työsuojelu-, työturvallisuus- ja henkilöstöasioista sekä lakisääteisistä, työhön liittyvistä seikoista. Esimiehen tulee antaa tulokkaalle selvitys työstä ja siihen liittyvistä tehtävistä, tavoitteista ja toimintatavoista. Uudelle työntekijälle tulee myös selvittää kenen puoleen hän voi kääntyä työtään ja omaa rooliaan koskevissa kysymyksissä.

Heikkisen (1999, 24) sekä Kangaksen (2004, 12) mukaan monesti perehdyttämistä hoitaa käytännössä esimiehen lisäksi työnopastaja, työpaikkatutor tai - kuten Eleniassa - kummihenkilö. Siinä missä esimiehen vastuulla on kaikki työntekijään liittyvät hallinnolliset seikat, on mentorin eli kummin tehtävänä auttaa työntekijää pääsemään organisaatioon sisään ja tutustumaan muihin työntekijöihin. Esimiehen ja kummin välinen tehtävänjako ei ole pakollista, mutta työntekijän kannalta on hyvä saada lisäksi sellainen vähemmän virallinen perehdyttäjä, jonka kanssa voi keskustella aiheista, joita ei halua käsitellä oman esimiehen kanssa. Kummin nimeämisellä esimies voi myös vapauttaa omaa aikaansa sekä nostaa kummiksi nimitettävän työntekijän omaa arvostusta. (Hokkanen ym. 2008, 63.) Paunonen-Ilmonen (2001, 33) muistuttaa, että jonkun toisen henkilön vastuulla olevalla työnopastuksella tulee aina olla johdon ehdoton tuki.

3.2 Kummitoiminta

Uusien työntekijöiden perehdytystä voidaan tukea esimerkiksi mentoroinnilla, jonka Hokkanen ym. (2008, 102) esittävät tapana toiminnallistaa yksilötason hiljainen tieto. Mentoroinnista käytetään usein myös kummitoiminta-nimitystä. Huomattavaa on, että nämä kaksi termiä eivät täysin vastaa toisiaan, mutta tässä opinnäytetyössä puhutaan yleisesti kummitoiminnasta, sillä Niinkoski, Ojanen & Pitkon (1999, 66) mukaan mentorointi -termiä käytetään usein vir-

heellisesti kuvaamaan yrityksissä toteutettavaa kahdenkeskistä kehitysprosessia kahden keskenään tasa-arvoisen henkilön välillä. Kummi-termiä käytetään lisäksi yleisesti toimeksiantajayrityksessä entuudestaan.

Kummitoiminnalla organisaatioon sitoutunutta osaamispääomaa siirretään, jaetaan ja kehitetään päämäärätietoisesti kokeneemman henkilön tarjotessa ohjausta ja tukea nuoremmalle ja kehittyvälle työntekijälle. Se ei kuitenkaan ole suoraa tiedon siirtoa, vaan oleellista on prosessinomainen vuorovaikutussuhde kummin ja ohjattavan välillä, jolla ohjattavaa kannustetaan löytämään itselleen parhaat ratkaisut itsenäisesti (Hokkanen ym. 2008, 102; Viitala 2006, 266). Joskin kummisuhdetta voidaan käyttää missä tahansa työuran vaiheessa, pitävät Hokkanen ym. (2008, 102) sitä oleellisena työkaluna nimenomaan perehdyttämisen yhteydessä. Viitala (2006, 301) määrittelee kummitoiminnan yleisemmällä tasolla henkilöiden uralla etenemisen tukemiseksi, mutta on samaa mieltä siitä, että kummiohjelmat soveltuvat erityisesti ammattilaisuuteensa muodostamisen alkuvaiheessa olevien henkilöiden kehittämiseen (2006, 366).

Viitalan (2006, 367) mukaan ohjattava työntekijä hyötyy kummisuhteesta monellakin tavalla. Sen lisäksi, että osaaminen kehittyy, ohjattavan verkostot laajenevat, urakehitys nopeutuu ja itsetunto lujittuu. Aktiivinen kummi tarjoaa uuden työntekijän käyttöön laajan kokemusmaailmansa, jonka kautta välittyy Niinkosken ym. (1999, 66) sanoin ”onnistumisen kulttuuri”. Se on myös yksi keino siirtää edellä mainittua hiljaista tietoa eteenpäin organisaation sisällä.

Hay (1998, 22-26) jaottelee neljä eri mentoroinnin mallia, joita ovat perinteinen mentorointi (traditional mentoring), koulutus- ja kehitysmenorointi (training & development mentoring), asiantuntija/noviisi -mentorointi (expert/novice mentoring) ja ystävä/toveri -mentorointi (friend/comrade mentoring). Näistä yleisimmin käytetty malli on perinteinen mentorointi, jollaista käytetään usein hierarkkisissa organisaatioissa. Tässä opinnäytetyössä korostuu kummitoiminnassa kuitenkin vahvemmin koulutus- ja kehitysmentoroinnin merkitys, jossa ohjattavana voi olla valitut yksilöt tai kokonainen ryhmä, joka jakaa tietoa myös keskenään.

Viitala (2005, 368) käyttää kyseisenlaisesta kummitoiminnasta nimitystä valmentaja tai konsultti. Valmentajasuhteessa painotetaan mentoritavan kehittymisalueiden tiedostamista ja kehittymisen tukemista, kun taas konsulttisuhteessa kummi toimii neuvonantajana ja auttajana ongelmatilanteissa. Tällaista kummitoiminnan mallia tukee myös Hätönen (1999, 68), jonka mukaan kummin rooli on käytännössä toimia kuuntelijana, ohjaajana sekä ystävänä, joka auttaa ensisijaisesti kysymyksillä ohjattavaa laajentamaan näkemyksiään ratkaisujen löytämiseksi. Lepistön (2004, 10) mukaan kummin tehtävänä on toimia myös oppimisen suunnittelijana ja arvioijana, oppimistilanteiden luojana ja kehittäjänä sekä tiedonvälittäjänä.

Kummitoimintaan liittyy Niinikosken, Ojasen & Pitkon (1999,71) mukaan myös varjopuolia. Onnistunut kummisuhde edellyttää molemmilta osapuolilta avoimuutta ja vastuuta tuloksista, joten henkilösuhteet ja yhteistyön dynamiikka voivat kärsiä mikäli toinen osapuoli ei ole sitoutunut yhteisiin päämääriin. Myös kummin tyrannimainen asenne, vaatimusten laatu ja luottamuksen puute voivat hankaloittaa yhteistyötä. Nämä ongelmat on pyritty välttämään toimeksiantajayrityksessä valitsemalla kummitoimintaan siihen parhaiten sopivia, kokeneempia palveluneuvoja.

4 Tutkimusmenetelmät

”Tutkimusmenetelmä koostuu -- niistä tavoista ja käytännöistä, joilla havaintoja kerätään.” tiivistävät Hirsjärvi ym. (2005, 172). Tällä he viittaavat ensisijaisesti tutkimusmenetelmien, eli metodien, perusteltuun ja systemaattiseen käyttöön, sillä ”tutkimuksen ongelmat eivät ratkea vippaskonsteilla eivätkä hyvään onneen luottamalla” (Hirsjärvi ym. 2005, 173). Näin ollen ongelmat ja niihin liittyvät tiedonhankinnalliset kysymykset määrittelevät sekä oikeutavat menetelmien valinnat - ei toisinpäin.

Onnistuneen tutkimuksen piirteitä ovat Hirsjärvi & Hurmeen (2009, 13) mukaan pyrkimys teoreettiseen ymmärrykseen, hyvät toiminnan kontaktit, toiminnan ja kiinnostuksen kohteiden yhteen sitominen sekä tutkijan intuitio tutkimuksen merkityksestä. Viidenneksi tekijäksi voidaan katsoa lisäksi eettiset seikat, jotka vaikuttavat myös menetelmien valintaan (Hirsjärvi ym. 2005, 175). Ojasalo ym. (2009, 93) suosittelevat kehittämistyössä käytettävän useita erilaisia menetelmiä laadun varmistamiseksi.

Ojasalo ym. (2009, 19) korostavat, että tutkimuksellisen kehittämistyön luonne vaikuttaa kehittämistyön prosesseihin sekä niissä käytettäviin menetelmiin. Menetelminä tässä opinnäytetyössä käytettiin teema- ja ryhmähaastatteluja sekä kyselyä. Edellä mainitut menetelmät valittiin tavoitteiden mukaisesti näkökulmien ja mielipiteiden saamiseksi organisaation sisällä sekä loppukäyttäjiltä että avainhenkilöiltä. Tämä auttoi luomaan kokonaisvaltaisen kuvan hyväksi todetuista käytännöistä, sekä välttämään Robsonin (1995, 290) ohjeiden mukaisesti varteenotettavan riskin siitä, että tutkijalle muodostuu perusteetonta varmuutta omia tutkimustuloksiaan kohtaan vastakkaisten havaintojen puuttuessa, jolloin tutkija päätyy uskomaan tekemiensä löytöjen ”oikeellisuuden”.

Kuten tässä opinnäytetyössä, useampaa tutkimusmenetelmää käytettäessä kannattaa ottaa huomioon menetelmien yhteen saattaminen eli menetelmästrategia (Hirsjärvi & Hurme 2009, 38-39). Tällä tarkoitetaan tulkintojen rikastuttamista menetelmien käyttöä laajentamalla, sillä liian yksioikoiset valinnat tutkimusmenetelmien suhteen saattavat heikentää tutkimuksen

luotettavuutta ja laatua. Valituista menetelmistä ensimmäisenä käytettiin haastatteluja, joista saatu tieto vaikutti perehdytys suunnitelman lähtökohtiin ja keskeisiin huomiopisteisiin. Kyselyllä pyrittiin kartoittamaan näiden kohteiden vaikutusta perehdyttämisen onnistumiseen.

4.1 Haastattelu

Haastattelu on sen soveltuvuudesta johtuen yksi käytetyimmistä tutkimusmetodeista (Hirsjärvi & Hurme 2009, 34). Haastattelussa tutkija keskustelee tietolähteenä olevan tutkittavan kanssa saadakseen oikeellista tietoa ennalta määrätystä aiheesta (Järvinen & Järvinen 2011, 146). Sen merkittävimpiä etuja ovat tutkimuksen kohteena olevan ihmisen subjektiivinen asema, kyky tuottaa tietoa riippumatta tutkijan asettamasta alkutilanteesta, tiedon sijoittaminen suurempaan kontekstiin sekä monitahoisten vastausten tuottaminen. Se mahdollistaa suunnattavissa olevan vuorovaikutuksen tutkittavan kanssa, jolloin saatavia tietoja voidaan tarpeen vaatiessa syventää, laajentaa tai selventää itse tutkimustilanteessa. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 35.) Toisaalta haastattelu myös edellyttää tutkijalta taitoa ja kokemusta tiedonkeruusta, ja Hirsjärvi & Hurmeen (2009, 35) mukaan tutkimushaastattelun tekemiseen tulisi kouluttautua perusteellisesti ennen tutkimuksen aloittamista.

Haastattelu on ennalta suunniteltu vuorovaikutustilanne, jonka tavoitteena on Hirsjärvi & Hurmeen (2009, 43) mukaan saada luotettavaa sekä käyttökelpoista tietoa tutkimusongelmaan kannalta tärkeiksi katsotuista asioista. Haastattelija panee haastattelun alulle sekä ohjaa sitä sen edetessä mm. motivoimalla haastateltavaa. Haastattelulla tutkija pyrkii kuvaamaan tutkittavan henkilön ajatuksia, käsityksiä, kokemuksia ja tunteita (Hirsjärvi & Hurme 2009, 41). Usein tämä tapahtuu kyselemällä hänen uskomuksistaan, mielipiteistään, kokemuksistaan ja arvoistaan. Keskustelusta haastattelu kuitenkin poikkeaa siten, että haastattelu on ennalta suunniteltua, päämäärähakuista toimintaa, jolla tietoisesti tähdätään informaation saamiseen. Kun haastattelulla saatu tieto varmennetaan ja tiivistetään tieteellisin menetelmin, puhutaan tutkimushaastattelusta. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 42.)



Kuvio 3: Tutkimushaastattelujen tyyppejä (Hirsjärvi & Hurme 2009, 44)

Kuten Kuviosta 3 ilmenee, voidaan tutkimushaastatteluja määritellä niiden strukturoinnin eli rakenteellisen ennalta muotoilun mukaan (Hirsjärvi & Hurme 2009, 43). Vakiintuneita termejä ovat strukturoitu lomakehaastattelu (formaalihaastattelu), strukturoimaton haastattelu (avoin haastattelu), puolistrukturoitu haastattelu, teemahaastattelu (fokusoitu haastattelu), syvähaastattelu ja kvalitatiivinen haastattelu. Tässä opinnäytetyössä käytettiin yksilöiden teemahaastatteluja sekä ryhmien puolistrukturoituja haastatteluja. Tässä yhteydessä yksilöillä tarkoitetaan henkilöitä, joilla on erityinen asema tai asiantuntijuus tiettyyn aiheeseen liittyen, ja ryhmillä loppukäyttäjiä eli palveluneuvojia. Alustava haastateltavien henkilöiden määrä oli suuri, mutta opinnäytetyön toteutusvaiheen edetessä määrää rajattiin Hirsjärvi & Hurmen (2009, 58) ohjeiden mukaisesti sitä mukaa, kun saatava tieto ei enää palvelut opinnäytetyön tarkoitusta tai uutta tietoa ei saavutettu.

4.1.1 Teemahaastattelu

Teemahaastattelu on yllä kuvatun strukturoidun lomakehaastattelun ja avoimen haastattelun välimuoto, jolle on tyypillistä, että haastattelun aihepiirit eli teemat ovat tiedossa, mutta kysymyksiä ei ole tarkkaan muotoiltu eikä järjestelty (Hirsjärvi ym. 2005, 197). Näin ollen Hirsjärvi & Hurme (2009, 48) pitävät teemahaastattelua lähempänä strukturoimatonta kuin strukturoitua haastattelua. Teemahaastattelusta käytetään myös nimityksiä strukturoitu haastattelu, kohdennettu haastattelu ja fokusoitu haastattelu (Hirsjärvi & Hurme 2009, 47).

Teemahaastattelulle on ominaista, ettei kaikkia sen näkökohtia ole löyty loppoon ja että haastateltavat voivat vastata omin sanoin. Haastattelun aihepiirit, eli teemat, ovat pääsääntöisesti samat eri haastateltaville, mutta niiden järjestyksessä voidaan poiketa. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 47-48.) Teemat muodostettiin Hirsjärvi & Hurmeen (2001, 56-57) ohjeiden mukaisesti teoriapohjaa vastaaviksi. Vilkkä & Airaksinen (2004, 64) muistuttavat, että haastatteluaineistoa kerätessä tärkeää ei ole aineiston määrä, vaan sen laatu ja vastaavuus opinnäytetyön sisällöllisiin tavoitteisiin.

Teemahaastattelujen kohteeksi valittiin sellaisia henkilöitä, jotka olivat avainasemassa perehdytyksen osalta tai joilla oli erityistä tietoa aiheeseen liittyen, sillä Vilkkä & Airaksinen (2004, 63) toteavat teemahaastattelun sopivan erinomaisesti laadulliseen tutkimukseen silloin, kun tavoitteena on saada tietoa jonkin aihealueen asiantuntijoilta. Haastateltavina olivat Elenian henkilöstön kehittämisspäällikkö sekä asiakaspalvelun prosessivastaavat. Esimerkki teemahaastattelurungosta on kuvattu Liitteessä 3.

4.1.2 Ryhmähaastattelu

Ryhmähaastattelu on yksilöhaastatteluihin verrattuna vapaamuotoisempi, keskustelunomainen mutta ennalta suunniteltu tilanne (Hirsjärvi & Hurme 2009, 61.) Siinä tutkija puhuu useille haastateltavilla samanaikaisesti, ja he kommentoivat asioita joko spontaanisti ilman puheen- vuoroja tai kohdennetusti haastattelijan toimesta. Ryhmähaastattelun alalajeja ovat mm. parihaastattelu sekä tässä opinnäytetyössä käytettävä täsmäryhmähaastattelu.

Hirsjärvi & Hurme (2009, 62) pitävät ryhmähaastattelun ominaispiirteinä pientä ryhmäkokoja, haastateltavien tarkkaan tehtyä valintaa sekä etukäteen ilmoitettua ja tarkkaan määriteltyä tavoitetta. Ryhmähaastatteluun osallistuvat ovat usein oman alansa asiantuntijoita tai sellaisia tutkimuksen kannalta merkittäviä henkilöitä, joita mielipiteillä on vaikutusta tutkittavaan ilmiöön. Haastattelijan rooli ryhmähaastattelussa on toimia puheenjohtajana, joka pyrkii ideoiden vaihdon helpottamisella saamaan aikaan vapaata keskustelua.

Täsmäryhmähaastattelu soveltuu hyvin sellaisiin tilanteisiin, kun tarkoituksena on saada aikaan uusia ideoita, paljastaa piileviä tarpeita tai kehittää jo olemassa olevia palveluja. Hirsjärvi & Hurme (2009, 62) ovat sitä mieltä, että se soveltuu myös hyvin uuden teknologian käyttöönoton suunnitteluun ja eteenpäin viemisessä organisaation sisällä, jonka vuoksi sitä käytettiin tässä opinnäytetyössä uuden toimintamallin suunnittelemisen apuna. He jakavat täsmäryhmähaastattelut teemoiltaan arvioiviin, käyttäytymistä kuvastaviin, riskisuuntautuneisiin ja demonstroiviin haastatteluihin, joista käytettiin kuvailevaa mallia. Se on ryhmäkeskusteluiden tavanomaisin tyyppi, jolla pyritään kartoittamaan haastateltavien tuntemuksia jostain uudesta asiasta.

Yksilöhaastatteluihin nähden Hirsjärvi & Hurme (2009, 63) pitävät ryhmähaastatteluja kaikin puolin parempina. Sen etuina he näkevät mahdollisuuden saada tietoa samanaikaisesti useammalta henkilöltä, haastattelutilanteen ja -ilmapiirin helpottumisen sekä kustannustehokkuuden. Samaa mieltä ovat Hirsjärvi ym. (2005, 200), jotka tarkentavat, että ryhmä voi yhdessä auttaa ja tarkentaa esimerkiksi muistinvaraisia asioita tai korjata väärinymmärryksiä.

Yksi ryhmähaastattelun ongelmista on riski siitä, etteivät kaikki haastatteluun kutsutut tule välttämättä paikalle (Hirsjärvi & Hurme 2009, 63). Tämä ei kuitenkaan osoittautunut tässä opinnäytetyössä ongelmaksi, sillä haastattelut toteutettiin ennalta sovittuina ajankohtina haastateltavien työpaikalla heidän työaikanaan, jolloin he olivat valmistautuneina haastatteluun. Hirsjärvi & Hurmeen (2009, 63) mukaan merkittävin riski, jota ei voida ennaltaehkäistä, liittyy ryhmädynamiikkaan ja haastateltavien väliseen hierarkiaan. Mikäli ryhmässä on yksi tai kaksi henkilöä, jotka johtavat keskustelua muiden jäädessä taka-alalle, voi kokenut ja hyvin valmistautunut tutkija ohjata tilannetta pyytämällä muilta mielipiteitä ja kohdentamalla ky-

symyksiä. Hirsjärvi ym. (2005, 200) tuovat esille myös ryhmän kannalta arkoihin asioihin liittyvän ongelman: ryhmän luoma paine saattaa estää ryhmän kannalta epäedullisten asioiden esiintuomisen, jotka saattaisivat yksilöhaastattelussa tulla esille. Tämäkään seikka ei ollut tässä opinnäytetyössä ongelma, sillä aihe ei sisältänyt sellaisia seikkoja, jotka olisivat voineet vaikuttaa negatiivisesti haastateltavien asemaan.

Ryhmähaastatteluihin valittiin asiakaspalvelun esimiesten avustuksella sellaisia palveluneuvojia, jotka oli perehdytetty viimeisen kahden vuoden aikana. Haastateltaviksi pyrittiin lisäksi valitsemaan sellaisia henkilöitä, joilla oli palveluesimiesten kokemusten perusteella mahdollisia valmiita kehittämis ehdotuksia sekä avoin asenne. Ryhmähaastattelun runko on kuvattu Liitteessä 4. Ryhmähaastatteluilla haluttiin ensisijaisesti selvittää mitkä koulutustavat oli koettu toimiviksi yksilö- ja ryhmätasolla, millaisia ajatuksia kummitoiminnan hyödyntäminen perehdytyksessä herättää, millaisena he olivat kokeneet oman perehdytyksensä ja millaisia vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia he asiaan liittyen näkivät.

4.2 Kysely

Kuten haastatteluja, voidaan kyselyjäkin ryhmitellä avoimiin ja formaaleihin kyselyihin sen mukaan, millä tasolla tiedonkeruu on strukturoitu ja kuinka vapaasti kohdehenkilöt voivat tutkimustilanteessa toimia (Hirsjärvi ym. 2005, 183). Toisaalta niitä voidaan jakaa myös aineiston keruuseen käytettävien menetelmien mukaisesti etäkyselyihin, kuten posti- ja verkkokyselyihin, sekä kontrolloituihin, kuten informoituihin ja henkilökohtaisesti tarkistettuihin, kyselyihin (Hirsjärvi ym. 2005, 185-186). Kolmas jaottelutapa liittyy kysymysten muotoiluun. Avoimissa kyselyissä on esitetty ainoastaan kysymys, jonka vastaaja voi vapaasti tulkita ja vastata siihen omin sanoin. Monivalintakyselyissä puolestaan tutkija on laatinut valmiit vastausvaihtoehdot, joista vastaaja valitsee yhden tai useampia. Huomattavaa on, että monivalintakyselyn strukturoinnin määrä voi vaihdella sen mukaan, sisältääkö se lisäksi avoimen vaihtoehdon. Asteikkokysely muistuttaa monivalintakyselyä, mutta siinä vastataan väittämiin arvoasteikolla sen mukaan, kuinka voimakkaasti vastaaja on samaa tai eri mieltä asiasta. (Hirsjärvi ym. 2005, 187-190.) Vaikka kyselyillä yleensä pyritään saavuttamaan määrällistä dataa, soveltuvat avoimet kysymykset Ojasalon ym. (2009, 119) mukaan myös laadullisen tiedon tuottamiseen.

Arvioitaessa kyselyn soveltuvuutta tutkimusmenetelmäksi on kiinnitettävä huomiota siihen, millä tavoin se tuo tutkimukselle sellaista lisäarvoa, jota ei voida haastatteluilla saavuttaa. Hirsjärvi & Hurmeen (2009, 36) mukaan näitä kahta tutkimusmenetelmää verrattavissa on otettava huomioon, että haastattelu sopii käytettäväksi paremmin silloin, kun kyseessä on koko väestöä koskeva satunnaisotos tai ainoastaan sellaista koulutustasoa edustava ryhmä,

jonka edustajilla saattaa olla vaikeuksia kyselylomakkeen täyttämisessä. Se myös mahdollistaa kohderyhmän tehokkaamman motivoimisen sekä aiheiden järjestyksen säätelemisen toisin kuin lomakekysely. Kyselyjen käyttö tässä opinnäytetyössä oli perusteltua ennen kaikkea kahdesta syystä: ensinnäkin aikaisemmat kyselyt tarjosivat hyvän vertailupohjan, ja toisekseen niiden käyttö ajoittui opinnäytetyön toteutusvaiheen loppuun, jolloin ajalliset resurssit tuli ottaa huomioon.

Kyselyn etuja haastatteluihin nähden ovat sen tarjoama anonymiteetti vastaajille, nopeus ja vähäisempien resurssien tarve sekä strukturoimattomaan ja puolistrukturoituun haastatteluun nähden oleellisemman materiaalin tuottaminen. Nämä seikat on otettava huomioon silloin, kun tutkijan tavoitteena on selvittää konkreetteja ja yksiselitteisiä ilmiötä ja kun kyselylomakkeet on huolellisesti suunniteltu. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 36-37.) Siihen, sopiiko kysely paremmin emotionaalisten ja intiimien aihealueiden selvittämiseen, ei ole selkeää vastausta (Hirsjärvi & Hurme 2009, 36; Hirsjärvi ym. 2005, 195), mutta tässä opinnäytetyössä käytettävät kyselyt eivät sisältäneet sellaisia aihealueita, että asialla olisi tutkimusmenetelmän valinnan kannalta ollut painavaa merkitystä.

Ojasalon ym. (2009, 109) mukaan kyselytutkimuksen kohteena oleva ilmiö tulee määritellä tutkimuksen kokonaistavoitteiden mukaisesti. Tässä opinnäytetyössä käytetyt kyselyt olivat asteikkokyselyjä, joita täydennettiin avoimella palauteosiolla, ja joilla selvitettävä ilmiö oli uuden perehdytysmallin toimivuus uusien työntekijöiden näkökulmasta. Palautekyselylomakkeen runko on kuvattu liitteessä 6. Toteutuksen toimivuuden selvittäminen oli tutkimuksen kannalta oleellista, sillä perehdyttämissuunnitelmien käytännön toteuttamisen onnistumisen seuranta on yhtä tärkeää kuin itse suunnitelmien laatiminen (Perehdyttämisen kehittäminen 1992, 8).

Myös Kupias & Koski (2012, 164) pitävät molemminpuolista palautteenantoa tärkeänä, sillä palautteen avulla kouluttaja voi kehittää omaa toimintaansa ryhmän parhaaksi sekä omia valmiuksiaan kouluttajana. Ideoita osallistujapalautteen keräämiseen on useita erilaisia, mutta yksinkertainen tapa arvioida perehdytyksen vaikuttavuutta on käyttää palautelomakkeita ja avoimia kysymyksiä (Kupias & Koski 2012, 180-181).

5 Aineiston analysointi ja tutkimustulokset

Vilka & Airaksinen (2004, 64) muistuttavat, että toiminnallisessa opinnäytetyössä kerättyä aineistoa ei välttämättä tarvitse analysoida, vaan sitä voidaan käyttää lähteenä konsultaatioiden tapaan. Tässä opinnäytetyössä saatua aineistoa käytettiin kuitenkin opinnäytetyön tuotoksen sisällöllisten valintojen perusteluun, joten aineistoa analysoitiin teemoittelun avulla.

Haastattelujen analysointivaihe aloitettiin Ojasalon ym. (2009, 98-100) ohjeiden mukaisesti kerätyn aineiston läpikäymisellä ja yhdistämisellä teoriaan. Hirsjärven ym. (2005, 212) mukaan analysointitavaksi on valittava sellainen, joka tuo parhaiten vastauksen käsiteltävään tutkimusongelmaan tai -tehtävään. Tässä opinnäytetyössä käytettiin kvalitatiivista, ilmiöiden ymmärtämiseen tähtäävää lähestymistapaa, jonka apuna käytettiin teemoittelua. Tällöin saatua aineisto purettiin ja jaoteltiin aihe- eli teema-alueiden mukaisesti. Tämä helpotti haastatteluissa esiintyvien ilmiöiden ja asioiden hahmottamista tyypittelyvaiheessa. Tyypittelyllä oli merkittävä vaikutus aineiston analysointivaiheessa, sillä Ojasalo ym. (2009, 99-100) muistuttavat, että analyysillä on tapana jäädä pintapuoliseksi, mikäli tutkija ei onnistu tarkastelemaan haastatteluaineistossa ilmenevien säännönmukaisuuksien suhdetta toisiinsa.

Kyselyiden havaintoyksikköinä olivat perehdytyksen juuri läpikäyneet palveluneuvojat. Havaintoyksikköjen muodostamaa joukkoa nimitetään perusjoukoksi (Ojasalo ym. 2009, 109-110). Koska kyseiseen perehdytysryhmään kuului suhteellisen pieni määrä perehdytettäviä (n=10), ei perusjoukosta tarkasteltu yksittäistä otosta, vaan tuloksia käsiteltiin kokonaisuutena. Kyselyillä pyrittiin saavuttamaan laadullista aineistoa, jolloin Ojasalon ym. (2009, 119-120) kuvaamat perustavat aineiston analysointimenetelmät, kuten keski- ja hajontaluvut, korrelaatio ja monimuuttujamenetelmät, soveltuivat huonosti aineiston analysointiin. Sen sijaan analysointimenetelmänä käytettiin teemoittelua, jolla vastauksista nostettiin esille toistuvia aihealueita. Kyselyiden tuloksia peilattiin aikaisemmista koulutuksista saatujen palautekyselyiden tuloksiin.

5.1 Teemahaastattelujen tulokset

Henkilöstön kehittämispäällikön teemahaastattelu toteutettiin Elenian Tampereen toimipisteessä joulukuussa 2012. Haastatteluun varattiin aikaa 1,5 tuntia. Haastattelua ei äänitetty, vaan keskeisiä teemoja käsittelevistä seikoista tehtiin muistiinpanoja haastattelun yhteydessä.

Henkilöstöpäällikön mukaan monet asiakaspalvelun prosessien tavoitteista tulevat Elenian verkon strategiasta. Verkon prosessit ovat emotason prosesseja, joten asiakaspalvelun omat prosessit eivät voi olla ristiriidassa niiden kanssa. Tämän prosessihierarkian vuoksi asiakaspalvelun tavoitteita voi paikoitellen olla vaikea peilata käytännön työtehtäviin, joka antaa oman haasteensa perehdyttämisen suunnitteluun.

Haastattelussa kävi ilmi, että Elenian henkilöstöosastolla ei oteta kantaa perehdyttämisen ja työnopastuksen malliin, vaan vastuu sen suunnittelusta ja toteutuksesta on paikallisilla yksi-

köillä ja niiden esimiehillä. Näin ollen kaikilla organisaation eri osa-alueilla on toisistaan poikkeavat perehdyttämismallit. Henkilöstön kehittämispäällikkö arveli, että tästä seuraa se, ettei asiakaspalvelussa työskentelevillä palveluneuvojilla välttämättä ole riittävää tietoa organisaation toiminnasta (mm. strategia, arvot, organisaatorakenne, tunnusluvut, eettiset periaatteet). Haastattelussa ilmenneiden asioiden pohjalta kirjattiin ylös muutamia perehdyttämiseen liittyviä kehittämis ehdotuksia (Taulukko 4).

Kehittämis ehdotukset
<ul style="list-style-type: none"> • Kattava organisaatioon perehdyttäminen perehdytysjakson alussa • Välitarkastukset perehdytysjaksojen väliin • Kaikki perehdytys suunnitelmat tallennetaan kootusti verkkokovalevylle • Perehdytys suunnitelmasta helposti muokattava ja päivitettävä • Palautekeskustelut 2 ja 6 kk perehdytysjakson jälkeen

Taulukko 4: Kehittämis ehdotukset 1

Elenian asiakaspalvelun prosessivastaavien, jotka toimivat oman vastualueensa kouluttajina uusille työntekijöille, teemahaastattelut toteutettiin Elenian Pasilan toimipisteessä tammi- ja helmikuussa 2013. Haastatteluja tehtiin kolmelle prosessivastaavalle ja aikaa varattiin aikaa yksi tunti per haastattelu. Haastatteluja ei äänitetty, vaan keskeisiä teemoja käsittelevistä seikoista tehtiin muistiinpanoja haastattelun yhteydessä. Teemoja olivat oman koulutusosaston rakenne, toteutuksen tasapainoisuus ja roolijaot.

Haastatteluissa ilmenneiden asioiden pohjalta jokaiselle prosessivastaavalle tehtiin päiväkohmainen aikataulu tehtävineen ja opetettavine aihealueineen. Prosessivastaavien ehdotuksilla oli merkittävä vaikutus lopulliseen perehdytys suunnitelmaan. Haastatteluissa esille tulleet kehittämistarpeet (Taulukko 5) sisällytettiin tuotokseen. Teemahaastatteluissa ilmenneiden seikkojen valossa perehdytys suunnitelmaa lähdettiin rakentamaan Heinosen & Järvisen (1997, 142-143) käänteisen mallin mukaisesti, jolloin perehdyttäminen aloitetaan koko organisaatioon perehdyttämisellä, jonka jälkeen siirrytään työhön ja työympäristöön perehdyttämiseen ennen varsinaista työnopastusta.

Kehittämisehdotukset
<ul style="list-style-type: none"> • Aamupäivät koulutusta, iltapäivät tehtävien tekoa • Ei lauantaikoulutuksia, sillä aikatauluista johtuen vaihdot arkivapaisiin ei onnistu • Organisaatioon perehdyttämisen jälkeen SAP- ja sopimusnavigoinnin perusteet • Ensimmäisestä viikosta alkaen tehdään tehtäviä tuotantoon • Ensimmäisestä viikosta alkaen puheluiden kuuntelua • Joka viikko väli- ja lopputarkastukset • Viikot 1-2 muuttojen ja sopimusten tekoa • Viikko 3 laskutuksen ja luennan tehtäviä • Viikot 4-5 perinnän tehtäviä • OnLine -palveluiden opetus ja luottamuksellisuuskoulutukset silloin, kun perinnän tehtäviä ei voida tehdä • Merlin- ja Numeron -järjestelmien opetus ensimmäisenä päivänä • Muodostumatta jääneiden laskutustilausten käsittely otetaan mukaan perehdytykseen

Taulukko 5: Kehittämisehdotukset 2

5.2 Ryhmähaastattelujen tulokset

Ryhmähaastatteluja tehtiin kaksi kappaletta Elenian Pasilan toimipisteessä tammi- ja helmikuun 2013 aikana. Haastattelut tehtiin neljän hengen ryhmissä ja niihin varattiin aikaa yksi tunti per haastattelu. Haastattelut äänitettiin, mutta saatua aineistoa ei litteroitu yksityiskohtaisesti, sillä yksittäisillä sanoilla tai sanavalinnoilla ei ollut erityistä merkitystä tutkimuksessa. Sen sijaan ryhmähaastattelun tavoitteista nostettiin analysointivaiheessa keskeiset teemat, jotka olivat oman perehdytyksen heikkoudet ja vahvuudet sekä tukihenkilötoiminta.

Saatujen vastausten perusteella tehtiin aiheeseen liittyvä SWOT-analyysi (Liite 8). Sahlberg, Lavonen, Meisalo & Kolari (2011) ovat sitä mieltä, että SWOT-analyysi (Strengths/Vahvuudet, Weaknesses/Heikkoudet, Opportunities/Mahdollisuudet, Threats/Uhat) soveltuu käytettäväksi esimerkiksi silloin, kun pyritään kartoittamaan työyhteisön työntekijöiden sekä heidän oppimisympäristöjen kehitysmahdollisuuksia, kuten tässä opinnäytetyössä.

Oman perehdytyksen heikkoudet	
Haastattelun tulokset	Kehittämissuositus
<ul style="list-style-type: none"> Perehdytykseen oli varattu liian vähän aikaa 	<ul style="list-style-type: none"> Perehdytykseen varataan vähintään 4 viikkoa aikaa
<ul style="list-style-type: none"> Teoriaa ei yhdistetty käytäntöön tehokkaasti 	<ul style="list-style-type: none"> Jokaisen opetetun osa-alueen jälkeen tehdään vähintään puoli päivää kyseisiä tehtäviä käytännössä
<ul style="list-style-type: none"> Organisaatioon perehdyttäminen oli puutteellista 	<ul style="list-style-type: none"> Perehdytysjakson ensimmäinen päivä varataan yritykseen perehdyttämiseen
<ul style="list-style-type: none"> Itsensä motivoiminen oli haastavaa 	<ul style="list-style-type: none"> Uudet asiat opetetaan aamupäivisin ja tehtäviä tehdään iltapäivisin Perehdytysjakson ilmapiiri pidetään avoimena ja viihtyisenä Esimiehet ja tukihenkilöt tukevat tarvittaessa
<ul style="list-style-type: none"> Perehdytyksestä ei kerätty palautetta 	<ul style="list-style-type: none"> Kirjalliset palautteet kerätään n. kuukausi perehdytyksen jälkeen Epävirallista palautetta pyydetään aktiivisesti
<ul style="list-style-type: none"> Liikaa ammattisanastoa 	<ul style="list-style-type: none"> Perehdytettävälle annetaan lista yleisimmistä termeistä selityksineen Vältetään mahdollisuuksien mukaan ammattisanaston käyttöä alussa
<ul style="list-style-type: none"> Kirjalliset ohjeet liian sekavia 	<ul style="list-style-type: none"> Uusille työntekijöille tarjotaan ajantasaiset ja yhtenevät ohjeet

Taulukko 6: Oman perehdytyksen heikkoudet

Taulukossa 6 on kuvattu haastateltavien kokemia heikkouksia omassa perehdytyksessään. Yhteistä oman perehdytyksen heikkouksissa oli se, että ne toistuivat molempien ryhmien kaikilla

haastateltavilla, vaikka he eivät olleet saaneet perehdytystään samassa ryhmässä. Perehdytykseen varattua liian vähäistä aikaa pidettiin erityisen suurena puutteena. Haastateltavat olivat enimmäkseen yksimielisiä siitä, että työtehtävien ollessa haastavia ja vaadittavan osaamistason korkea, on perehdytyksessä vaikea välttää ongelmatilanteita. Tässä yhteydessä korostettiin myös yksilöllisten erojen ja oppimiskynnysten huomioonottamista kouluttajien osalta, sillä perehdytysjakso oli koettu paikoitellen turhauttavaksi ja stressaavaksi.

Oman perehdytyksen vahvuudet	
Haastattelun tulokset	Kehittämisehdotus
<ul style="list-style-type: none"> Perehdytys oli yhtäjaksoinen 	<ul style="list-style-type: none"> Pidetään jatkossakin perehdytys yhtä-jaksoisena Varmistetaan osaaminen ennen itsenäistä työskentelyä Kevennetään prosessia vaihtelevien tehtävien avulla
<ul style="list-style-type: none"> Osaamista varmistettiin koulutuksen aikana 	<ul style="list-style-type: none"> Sisällytetään perehdytykseen min. 2 kertaushetkeä / viikko Varmistetaan osaamista myös koulutuksen jälkeen tukihenkilöiden avulla Osa-aikaisille perehdytettäville järjestetään mahdollisuus osallistua kertauksena kokoaikaisten koulutustilaisuuksiin ja päivittäin
<ul style="list-style-type: none"> Tehtäviä tehtiin tuotantoon 	<ul style="list-style-type: none"> Tehtävät tehdään, mikäli mahdollista, aina tuotantoon Suunnittelu toimittaa valmiit tehtävälis-tat kouluttajille
<ul style="list-style-type: none"> Puheluita kuunneltiin vierestä ennen toteutusta 	<ul style="list-style-type: none"> Puheluiden kuunteluun varataan vähintään yksi päivä per viikko Erilaisia mahdollisia asiakastilanteita käsitellään ennakoon

Taulukko 7: Oman perehdytyksen vahvuudet

Haastatteluissa ilmenneitä vahvuuksia, joita on kuvattu Taulukossa 7, siirrettiin sellaisenaan tai muokattuina uuteen perehdytysuunnitelmaan. Haastateltavien näkemykset perehdytyksen yhtäjaksoisuudesta yhdessä prosessivastaavien aikatauluille asettamien vaatimusten kanssa vahvistivat osaltaan näkemystä siitä, että olemassa olevaa mallia tulisi kehittää uuden toimintamallin luomisen sijaan. Osalle haastateltavista oli järjestetty oman perehdytyksen aikana hyödyllisiksi koettuja välitarkastuksia, joten niiden määrää lisättiin. Lisäksi haastateltavat painottivat myönteisen ilmapiirin, kannustavan asennetta sekä uusien työntekijöiden panostuksen arvostamisen merkitystä.

Tukihenkilötoiminta	
Haastattelun tulokset	Kehittämisehdotus
<ul style="list-style-type: none"> Yksi kouluttaja ei ehdi auttaa kaikkia koulutettavia 	<ul style="list-style-type: none"> Perehdytyksen tueksi otetaan vanhemmista palveluneuvojista koostuvia tukihenkilöitä
<ul style="list-style-type: none"> Perehdytys ei ollut riittävän henkilökohtaista 	<ul style="list-style-type: none"> Tukihenkilöt tarjoavat vierihoitoperehdytystä
<ul style="list-style-type: none"> Apua tarjottava myös perehdytyksen jälkeen 	<ul style="list-style-type: none"> Nimetään kummit Tukihenkilöt pidetään käytettävissä perehdytyksen jälkeen Varataan aika välitarkastukselle

Taulukko 8: Tukihenkilötoiminta

Tukihenkilötoimintaa, josta heränneitä ajatuksia on kuvattu Taulukossa 8, ei ole ollut aikaisemmin käytössä perehdytyksen yhteydessä, joten haastateltavilla ei ollut omakohtaisia kokemuksia siitä. Osa haastateltavista kertoi esittäneensä tukihenkilöiden käyttöönottoa esimiehilleen aikaisemmin ja kaikki haastateltavat olivat yksimielisiä sen hyödyllisyydestä. Tukihenkilöiden sopivasta määrästä haastateltavat olivat erimielisiä, mutta yleisesti ottaen he olivat sitä mieltä, että parempi varata siihen liikaa henkilöstöresursseja kuin liian vähän. Haastatteluissa korostui selkeästi Hayn (1998, 22-26) mallin mukaisesti koulutus- ja kehitysmentoroinnin tarve kummitoiminnassa, joka otettiin huomioon perehdytysuunnitelmaa tehdessä.

5.3 Kyselyjen tulokset

Aikataulullisista muutoksista johtuen, joista on kerrottu tarkemmin luvussa 7, uusille palveluneuvojille suunnatun kyselyn tuloksia ei ole liitetty tähän opinnäytetyöhön. Kyselyllä pyrittiin arvioimaan hanketta ja sen vaikuttavuutta loppukäyttäjien näkökulmasta, sillä Kupiaksen ja Kosken (2012, 180-181) mukaan yksinkertainen tapa arvioida perehdytyksen vaikuttavuutta on käyttää nimenomaan palautelomakkeita ja avoimia kysymyksiä. Heidän mukaansa molemminpuolinen palautteenanto on äärimmäisen tärkeää, sillä palautteen avulla kouluttajat ja perehdytyksen suunnittelijat voivat kehittää omaa toimintaansa ryhmän parhaaksi. Keskeisiä teemoja kyselyssä olivat perehdyttäminen yleisesti, ensimmäinen viikko, perehdyttämisen aikataulu, organisaatioon perehdyttäminen, tukihenkilötoiminta sekä omat työtehtävät.

6 Tuotos

Tämän opinnäytetyön tuotoksena oli uusi, kirjallinen perehdytysuunnitelma toimeksiantajan käyttöön. Aikataulupohja perustui yrityksessä aikaisemmin käytössä olleeseen perehdytysuunnitelmaan, jota kehitettiin tutkimuksessa ilmenneiden seikkojen pohjalta. Lopullinen perehdytysuunnitelma sisälsi viikko- ja päiväkohtaisen aikataulun, tehtävä- ja roolijaon sekä huomioita. Perehdytysuunnitelma oli 13 -sivuinen, joista yksi sivu on kuvattu Liitteessä 7. Suunnitelma noudatteli Heinosen & Järvisen (1997, 142-143) käänteistä mallia, jolloin alussa perehdytetään organisaatioon yleisesti, jonka jälkeen siirrytään työhön ja työympäristöön perehdyttämiseen ennen varsinaista työnopastusta.

Perehdytysuunnitelma rakentui siten, että uusien palveluneuvojien perehdytys toteutettiin pääsääntöisesti Kupiaksen & Peltolan (2009, 36-39) mallin mukaisesti vierihoitoperehdytyksenä kouluttajien ja tukihenkilöiden toimesta, jolloin perehtyminen tapahtui vaiheittain työtehtävien yhteydessä. Myös laatuperehdyttämisen malli näkyi perehdytyksessä perehdyttämishjelmien, valmiiden ohjeiden ja toimintamallien hyödyntämisenä. Tukihenkilöiden rooli oli Hayn (1998, 22-26) mallin mukaisesti koulutus- ja kehityspainotteinen.

Perehdytysuunnitelmasta tehtiin kaksi eri versiota: oma suunnitelmansa kokoaikaisille ja osa-aikaisille työntekijöille. Kahdestatoista uudesta palveluneuvojasta viisi oli kokoaikaisia ja seitsemän osa-aikaisia. Toimeksiantajan toiveena oli, että kokoaikaiset perehdytettäisiin nopeasti ja yhtäjaksoisesti työtehtäviin, kun taas osa-aikaisten perehdytys toteutettaisiin joustavammin ja ajallisten resurssien puitteissa. Kokonaisuutena molempien ryhmien perehdytysjaksot sisälsivät kuitenkin samat asiat.

Kokoaikaisten perehdytettävien koulutukset olivat klo 08:00 - 16:00 välillä, kun taas osa-aikaisten pääsääntöisesti klo 16:00 - 20:00 välillä. Osa-aikaisten perehdytyksessä kuitenkin paikoitellen hyödynnettiin kokoaikaisten koulutuspäiviä ensimmäisen kolmen viikon osalta. Tänä aikana osa-aikaiset perehdytettävät osallistuivat osittain kokoaikaisten perehdytettävien koulutuksiin omien iltakoulutuksiensa lisäksi. Tämän lisäksi molemmille koulutusryhmille tarjottiin mahdollisuus osallistua halutessaan toisen ryhmän koulutuksiin kertausmielessä.

Perehdytys suunnitelman aikataulua suunnitellessa otettiin huomioon mm. budjetoitujen työtuntimäärien asettamat rajoitukset, koulutuksen johdonmukaisuus, työpäivien kuormittavuus-tekijät, kouluttajien aikataulut, ympäristölliset seikat (työtilojen käytettävyys, laitteiden riittävyys), töiden priorisointi sekä joitakin tehtäviä koskevat rajoitukset. Esimerkiksi perintään liittyviä katkaisupyynnöjä ei voida käsitellä torstain klo 13:00 jälkeen, joten niihin liittyvät koulutukset sijoitettiin alkuviikkoon

SÄHKÖPOSTITEHTÄVÄT

Asiakkaiden sähköiset yhteydenotot
 Muodostumatta jääneet laskutustilaukset
 Asiakkailta tulevat lukemailmoitukset ja kulutustietokyselyt
 Asiakkaiden luotonvalvontaan liittyvät tehtävät
 Vattenfall Sähkönmyynnin kautta tulevat muuttoilmoitukset
 Asiakkailta tulevat sopimusongelmat ja -selvitykset
 Omien nettisivujen kautta tulevat yritys- ja pörssisopimukset
 Vahvistusilmoitusten virheet
 Verkolta tulevat sopimuspyynnöt ja -muutokset

TAUSTATYÖTEHTÄVÄT

Laskuselvitykset ja -ongelmat
 Käsintehdyt, ei-massaladattavat ulkopuoliset sopimukset
 Oman verkon sopimukset
 Palautunut posti
 Postin kautta tulevat osoitepäivitykset
 Kirjalliset tarjouspyynnöt
 Luotonvalvonnan faksatut kuitit yms. dokumentit
 Tulevaisuuden kytkennät ja sisäänmuutot

Taulukko 9: Palveluneuvojen perusperehdytyksen tehtäväsisältö

Elenian palveluneuvojen perusperehdytyksessä on perinteisesti opetettu osaamisklusterin osaamistason kolme (Aloittelija) mukaisia työtehtäviä (Taulukko 9). Näistä työtehtävistä puolet on sähköpostijonoihin liittyviä tehtäviä ja puolet taustatyötehtäviä. Taustatyötehtävät perustuvat sähköverkko- ja sähkönmyyntiyhtiöiden tietojärjestelmien välisillä EDI - sanomilla (Electronic Data Interchange) käytävään tiedonvaihtoon.

Tuotokseen sisällytettiin kaikkien kyseisten linjojen hallintaan tarvittavien perustietojen ja -taitojen perehdyttäminen. Liitteessä 8 kuvatussa otoksessa perehdytys suunnitelmasta on eritelty Linja - sarakkeessa kunkin päivän tehtäväsisällöt niiden järjestelmänimillä (esimerkiksi CE_Sopimus = Asiakkailta tulevat sopimusongelmat ja -selvitykset). Uuteen perehdytys suunni-

telmaan sisällytettiin lisäksi yksi osaamistason kaksi (Tukitaso) tehtävä: muodostumatta jääneiden laskutustilausten käsittely. Suunnitelma sisälsi myös viikoittaista perehdytystä asiakas-tilanteiden hallintaan ja puhelintyöskentelyyn sekä yhteisiä kertaushetkiä.

7 Hankkeen arviointi ja johtopäätökset

Hanketta arvioitaessa on hyvä kiinnittää huomiota kehittämistyön panoksiin, muutosprosessiin sekä lopputuotokseen. Tässä yhteydessä on syytä tarkastella työn suunnittelua, tavoitteiden selkeyttä ja saavuttamista, käytettyjä menetelmiä, toiminnan johdonmukaisuutta ja etenemistä sekä vuorovaikutteisuutta. Tuotoksen onnistumista arvioitiin uusille palveluneuvojille suunnatun kyselyn avulla.

Opinnäytetyön tavoitteena oli helpottaa uusien palveluneuvojien perehdyttämistä sekä ennaltaehkäistä virheiden syntymistä. Perehdyttämisen prosessin helpottamiseksi perehdytykselle itsessään luotiin selkeät ja johdonmukaiset tavoitteet, jotka nousivat edellisessä luvussa esitetyistä osaamisvaatimuksista. Näiden vaatimusten saavuttamisen perusteella voidaan todeta, että tässä yhteydessä opinnäytetyön tavoite saavutettiin. Sen sijaan virheiden ennaltaehkäisemisen saavuttaminen on todennettavissa vasta pidemmällä aikavälillä.

Tuotosta arvioitaessa on syytä ottaa myös huomioon aikaisemman perehdytys suunnitelman merkitys ja sen vaikutus lopulliseen tuotokseen. Monet niistä seikoista ja kehittämiskohteista, jotka tulivat haastatteluvaiheessa ilmi, oli jo korjattu viimeisimpään versioon perehdytys suunnitelmasta. Näin ollen puutteiden kartoitus ei monessa yhteydessä johtanut varsinaiseen muutokseen, sillä asian todettiin olevan jo kunnossa.

Tämän opinnäytetyön toteutukseen kohdistui merkittäviä aikataulutuksellisia muutoksista johtuvia ongelmia, joista on kerrottu tarkemmin seuraavissa kappaleissa. Hanke suunniteltiin huolellisesti, mutta suunnitteluvaiheessa ei otettu riittävän hyvin mahdollisia muutoksia ja niihin liittyviä riskejä huomioon, ja tämä näkyi osittain tuotoksen laadussa. Kokonaisuudessaan hankkeen toteutusvaihe jäi tavoitteiden kannalta liian suppeaksi suunnitteluvaiheeseen nähden.

Alkusyksystä 2012 saadun tiedon mukaan uusien palveluneuvojien perehdyttäminen alkaisi huhtikuun 2013 alussa ja näin ollen toteutusvaihe suunniteltiin alkavan joulukuun 2012 alussa viikolla 49. Toteutusvaiheen alkaessa ilmeni, että kouluttajille tulisi toimittaa alustava aika- taulu tammikuun 2013 puoliväliin mennessä, jotta he pystyvät aloittamaan omien osuuksiensa suunnittelun. Tämä tarkoitti sitä, että toteutusvaiheen kriittisimmälle osalle sekä menetelmi-

en soveltamiselle ei jäänyt riittävästi aikaa. Lisäksi varmaa tietoa ei saatu siitä, tulisivatko uudet palveluneuvojat työskentelemään perehdytysjakson aikana koko- vai osa-aikaisina.

Aikataulun kiristymistä pyrittiin kompensoimaan jättämällä benchmarking menetelmänä pois, toteuttamalla ryhmähaastattelut nopeutetulla aikataululla sekä nojautumalla suunnitteluvaiheessa vahvasti aikaisempaan perehdytysuunnitelmaan ja sen kehittämiseen yhdessä kouluttajien kanssa. Kun kunkin kouluttajan kanssa saatiin helmikuun 2013 puolivälissä kehitettyä tuntikohtainen aikataulu ja toimintasuunnitelma, toimeksiantaja ilmoitti että perehdytettävien määrä tulisi nousemaan kymmenestä kahteentoista ja että näistä kahdestatoista viisi tulisi työskentelemään perehdytysjakson aikana kokoaikaisena ja loput seitsemän osa-aikaisina. Samassa yhteydessä ilmoitettiin, että perehdytys alkaisi jo maaliskuun 2013 alussa alkuperäisestä aikataulusta poiketen.

Toimeksiantajan toiveena oli, että kokoaikaiset perehdytettäisiin nopeasti ja yhtäjaksoisesti työtehtäviin, kun taas osa-aikaisten perehdytys toteutettaisiin joustavammin ja ajallisten resurssien puitteissa. Käytännössä tämä tarkoitti sitä, että yhden perehdytettävän ryhmän sijasta ryhmiä tulisi olemaan kaksi, ja että molemmille tuli tehdä oma perehdytysuunnitelmansa tavoitteineen kolme viikkoa ennen perehdytysjakson alkamista.

Yllämainituista ajallisista rajoitteista sekä muutoksista huolimatta molemmille ryhmille saatiin luotua oma, sellaisenaan sovellettavissa oleva perehdytysuunnitelmansa. Varsinaiselle kehitystyölle ei jäänyt suunniteltua määrää aikaa opinnäytetyön tavoitteisiin nähden, mutta merkittävimmät haastatteluissa esiintyneet puutteet saatiin kuitenkin korjattua. Tästä nimellisestä syystä sekä toimialan mahdollisten muutosten ja palveluneuvojien työtehtävien luonteen vuoksi on erittäin suotavaa, että tuotosta kehitetään vielä jatkossa. Näin ollen tuotos on jätetty helposti muokattavaan Excel -tiedostomuotoon toimeksiantajan mahdollista jatkokehitystä varten.

Lähteet

Kirjalliset lähteet

Hay, J. 1998. Mentoring: traditional versus developmental. *Organizations & people*. (5), 22-26.

Heikkinen, K. 1999. Perehdyttäminen: koko työyhteisön etu. Teoksessa: Poutiainen, M. & Vanhala, S. (toim.) 1999. Henkilöstön kehittäminen: avain osaamisen kartuttamiseen yrityksessä. s. 21 - 34. Helsinki: Helsingin kauppakorkeakoulu.

Heinonen, J. & Järvinen, A. 1997. Henkilöstöasiat yrityksen menestystekijänä. Helsinki: Ota-va.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2009. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2005. Tutki ja kirjoita. 11. painos. Gummerus Kirjapaino.

Hokkanen, S., Mäkelä, T. & Taatila, V. 2008. Alan johtajaksi. Porvoo: WSOY.

Hyvä perehdytys -opas. 2012. Lahden ammattikorkeakoulun julkaisu. Lahti: Esa print.

Hätönen, H. 1999. Osaava henkilöstö: nyt ja tulevaisuudessa. Vantaa: Tummavuori.

Järvinen, P. & Järvinen, A. 2001. Tutkimustyön metodeista. Tampere: Opinpajan kirja.

Järvinen, P. & Järvinen, A. 2011. Tutkimustyön metodeista. 4. uudistettu painos. Tampere: Opinpaja kirja.

Kangas, P. 2004. Työnopastus ja työpaikkaan perehdyttäminen. 3. uudistettu painos. Helsinki: Puhtaustieto.

Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Tampere: Juvenes Print.

Kupias, P. & Koski, M. 2012. Hyvä kouluttaja. Helsinki: Sanoma pro.

Larvi, T. 2012. Nuorten kesätyöntekijöiden perehdyttäminen. Tietokortti 4. Työterveyslaitos.

Lepistö, I. 1992. Työpaikan aikuiskoulutus, perehdyttäminen ja työnopastus. Forssa: Painotalo Auranen.

Lepistö, I. 2004. Työpaikkakouluttajan käsikirja. 2. uudistettu painos. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.

Niinikoski, N., Ojanen, R., Pitko, M. 1999. Mentorointi: osaamisen kulttuurin välittämistä. Teoksessa: Poutiainen, M. & Vanhala, S. (toim.) 1999. Henkilöstön kehittäminen: avain osaamisen kartuttamiseen yrityksessä. s. 66 - 78. Helsinki: Helsingin kauppakorkeakoulu.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät - uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOY.

Otala, L. & Ahonen, E. (toim.) 2002. Esimerkkejä osaamisen johtamisesta suomalaisilla työpaikoilla. Espoo: Teknillinen korkeakoulu.

Paunonen-Ilmonen, M. 2001. Työnohjaus: toiminnan laadunhallinnan varmistaja. 1.-2. painos. Vantaa: Tummavuoren kirjapaino.

Penttinen, A. & Mäntynen, J. 2009. Työhön perehdyttäminen ja opastus. Työturvallisuuskeskus. 2. painos. Helsinki: Painojussit.

Perehdyttämisen kehittäminen: opas palvelualojen esimiehille ja työnopastajille. 1992. Työturvallisuuskeskus. Mikkeli: Työturvallisuuskeskus.

Perehdyttämisen tarkistuslista perehdyttäjälle ja perehdytettävälle. 2007. Työturvallisuuskeskus. 2. painos. Helsinki: Painojussit.

Robson, C. 1995. Real world research. A resource for social scientists and practioner-research. Oxford: Blackwell.

Silverman, D. 1994. Interpreting qualitative data. Methods for analysing talk, text and interaction. 2. painos. London: Sage.

Viitala, R. 2006. Johda osaamista! osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. 2. painos. Keuruu: Otava.

Vilkkä, H. & Airaksinen, T. 2004. Toiminnallinen opinnäytetyö. 1.-2. painos. Jyväskylä: Gummerus.

Virtainlahti, S. 2009. Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Hämeenlinna: Talentum.

Sähköiset lähteet

Elenian tarina. Elenia. Viitattu 2.11.2012. http://www.elenia.fi/yritys/elenian_tarina

Elenian toimialuekartta. Elenia. Viitattu 2.11.2012. <http://www.elenia.fi/yritys/toimialuekartta>

Opi omassa työssä. 2011. Työturvallisuuskeskus. Viitattu 7.11.2012. <http://www.ttl.fi/fi/toimialat/soter/vanhustyo/osaaminen/opi/sivut/default.aspx>

Perehdytä hyvin. 2011. Työturvallisuuskeskus. Viitattu 25.10.2012. <http://www.ttl.fi/fi/toimialat/soter/vanhustyo/osaaminen/perhehdytys/Sivut/default.aspx>

Tietoa Eleniasta. Elenia. Viitattu 24.9.2012. http://www.elenia.fi/yritys/elenia_info

Sahlberg, P., Lavonen, J., Meisalo, V. & Kolari, M. 2011. Luovan ongelmanratkaisun työtavat. Viitattu 12.11.2012. <http://www.edu.helsinki.fi/malu/kirjasto/lor/main.htm>

Sinisalo, J. 2011. Perehdyttäminen lyhyesti. Online-video. Viitattu 25.10.2012 <http://perehdytys.fi/2011/09/perehdyttaminen-lyhyesti-video-1/>

Julkaisemattomat lähteet

Asiakaspalvelun liiketoimintamalli. 2012. Elenia Oy.

Baumgarten, H. & Kotila, P. Suunnittelun esittelymateriaali. Elenia Oy.

Eettiset periaattemme -ohjeistus. 2012. Elenia Oy.

Elenian asiakaspalvelun prosessivastaavat. 2012a. Teemahaastattelu. 29.1.2013. Elenia Oy. Helsinki: Pasila.

Elenian asiakaspalvelun prosessivastaavat. 2012b. Teemahaastattelu. 1.2.2013. Elenia Oy. Helsinki: Pasila.

Elenian asiakaspalvelun suunnittelun esimies. 2012a. Keskustelu 20.9.2012. Elenia Oy. Helsinki: Pasila.

Elenian asiakaspalvelun suunnittelun esimies. 2012b. Keskustelu 12.11.2012. Elenia Oy. Helsinki: Pasila.

Elenian henkilöstön kehittämispäällikkö. 2012. Teemahaastattelu. 10.12.2012. Elenia Oy. Tampere: Sarankulma.

Elenian palveluneuvojat. 2013a. Ryhmähaastattelu 10.1.2013. Elenia Oy. Helsinki: Pasila.

Elenian palveluneuvojat. 2013b. Ryhmähaastattelu 17.1.2013. Elenia Oy. Helsinki: Pasila.

Elenian toimipaikat. 2012. Viitattu 2.11.2012. Elenian intranet.

Esimiesten perehdytyspaketti. 2012. Elenian toimintaohjeet ja perehdytysmateriaalit. Viitattu 2.11.2012. Elenian intranet.

Kuusela-Opas, H. & Tuominen, L. Elenia Verkko Oy:n esittelymateriaali. Viitattu 28.11.2012. Elenian intranet.

Palveluneuvojan toimenkuvaus. 2012. Elenia Oy.

Yhteiset arvomme. 2012. Viitattu 7.11.2012. Elenian intranet.

Taulukot

Taulukko 1: Perehdyttämisen vaiheet (Hokkanen ym. 2002, 68).....	16
Taulukko 2: Radiolinjan asiakaspalvelun peruskoulutus (Heikkinen 1999, 30).....	17
Taulukko 3: Radiolinjan perusperehdytys (Heikkinen 1999, 28).....	18
Taulukko 4: Kehittämisehdotukset 1	31
Taulukko 5: Kehittämisehdotukset 2	32
Taulukko 6: Oman perehdytyksen heikkoudet	33
Taulukko 7: Oman perehdytyksen vahvuudet	34
Taulukko 8: Tukihenkilötoiminta.....	35
Taulukko 9: Palveluneuvojen perusperehdytyksen tehtäväsisältö	38

Kuvat

Kuva 1: Elenian toimi- ja jakelualueet (Elenian toimialuekartta)	9
--	---

Kuviot

Kuvio 1: Perehdyttämisprosessi (Kangas 2004, 12)	14
Kuvio 2: Perehdyttämisprosessi (Heinonen & Järvinen 1997, 142).....	19
Kuvio 3: Tutkimushaastattelujen tyyppejä (Hirsjärvi & Hurme 2009, 44)	25

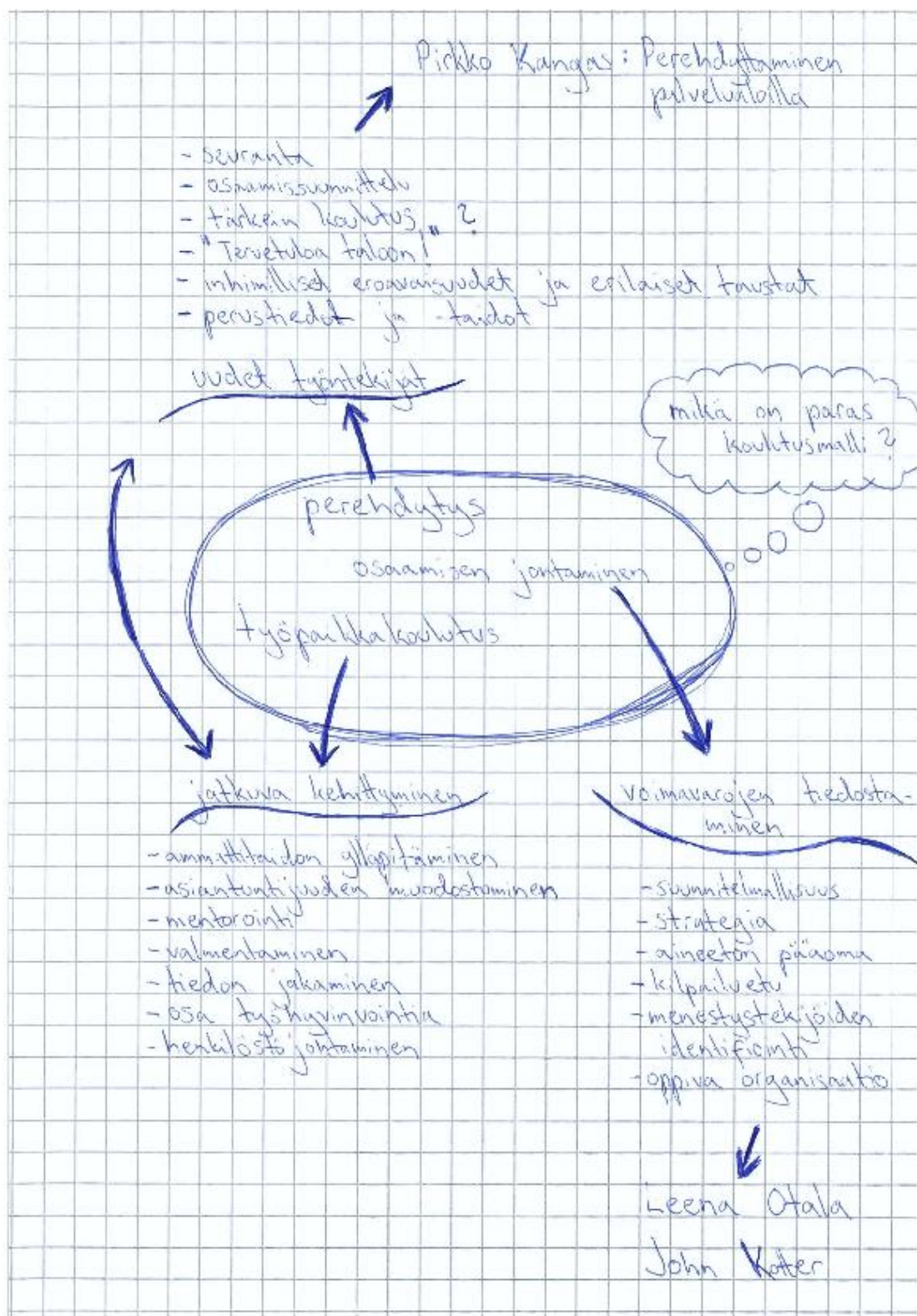
Liitteet

Liite 1 8x8 -menetelmä	48
Liite 2 Käsitekartta	49
Liite 3 Teemahaastattelurunko	50
Liite 4 Ryhmähaastattelurunko	51
Liite 5 SWOT -analyysi	53
Liite 6 Palautekyselylomake	54
Liite 7 Otos perehdytys suunnitelmasta	56

Liite 1 8x8 -menetelmä

SITOUTUMINEN LINJAUKSIIN	TARPEIDEN MÄÄ- RITTÄMINEN	PITKÄN AIKAVÄLIN STRATEGIA	TYÖKALUT	TULOSTEN ANALY- SOINTI	BSC	ASIAKKAAT	PALVELUNEUVOJAT	ESIMIEHET
STRATEGIATYÖKA- LUT	STRATEGIA	JALKAUTUS		MITTAUSMENETEL- MÄT	ARVIOINTI	YDINOSAAMINEN	ASIAKASPALVELU	KOHTAAMISET
RESOURCES	LYHYEN AIKAVÄLIN STRATEGIA	TOIMINTATAVAT	EFQM	LAADUNVARMISTUS	STANDARDIT	PANOSTUS	TAPA TOIMIA	”LOPPUTUOTE”
VASTUULLISUUS	LEADERSHIP	MANAGEMENT	STRATEGIA	MITTAUSMENETEL- MÄT	ASIAKASPALVELU	TULOS- JA KEHI- TYSKESKUSTELUT	VAIHEISTUS	OSAAMISKARTOI- TUKSET
	JOHTAMINEN	ITSENSÄ JOHTAMI- NEN	JOHTAMINEN	OSAAMISEN JOH- TAMINEN	SUUNNITTELU		SUUNNITTELU	URASUUNNITTELU
	HIERARKIA	JOHTAMISTYÖKA- LUT	KEHITTÄMINEN		OSAAMINEN	HENKILÖSTÖSUUN- NITTELU		TARPEIDEN KAR- TOITUS
YKSILÖTASON KE- HITTÄMINEN	ENNAKOIVA KEHIT- TÄMINEN	JATKUVUUS				MOTIVAATIO	TIEDOT	TAIDOT
ORGANISAATIOA- SON KEHITTÄMINEN	KEHITTÄMINEN					EDELLYTYKSET	OSAAMINEN	KOULUTUS
SUUNNITELMALLI- SUUS	OSAAMISEN TUR- VAAMINEN	TIIMITYÖ				JATKUVA KEHITYS- MINEN	RESURSSIT	OSAAMISEN JOH- TAMINEN

Liite 2 Käsitekartta



Liite 3 Teemahaastattelurunko

Aihe: Palveluneuvojen perehdytys

Taustatiedot

- Työtehtävät
- Vastuualueet

Nykytilanne

- Arvio osaamisen tasosta
- Tämänhetkinen perehdytysmalli
- Perehdytyksen suunnittelu ja toteutus
- Koulutusten sujuvuus
- Osaamisen varmistaminen

Haasteet

- Tiedolliset ja taidolliset haasteet
- Resurssilliset ja ympäristölliset haasteet

Tulevaisuus

- Hyviksi todetut käytännöt ja niiden kehittäminen
- Perehdytys suunnitelman muokkaaminen
- Itseopiskelun tuomat mahdollisuudet
- Osaamisen varmistaminen vastaisuudessa

Liite 4 Ryhmähaastattelurunko

Aihe: Palveluneuvojen perehdytys

Taustatiedot

- Millaiset ovat työtehtävät?
- Kuinka pitkään on työskennellyt Elenialla?
- Milloin on itse perehdytetty?
- Kerro lyhyesti, millainen oli oman perehdytyksen rakenne?

Oma perehdytys

- Mitä mieltä on koulutuksen sujuvuudesta? Huomioitiinko yksilölliset erot? Oliko perehdytys suunnitelmallinen? Pysyttiinkö aikatauluissa?
- Mitä mieltä on koulutuksen rakenteesta? Edettiinkö johdonmukaisesti? Oliko etenemisvauhti hyvä? Oliko haasteellisuudessa nousujohteinen? Oliko kouluttajien määrä sopiva? Annettiinko jollekin aihealueelle liikaa/liian vähän painoarvoa?
- Saiko riittävästi tietoa organisaatiosta itsessään, vai painottuiko liikaa työnopastukseen?
- Mitä mieltä on siitä, että siirrytään nopeasti tuotantoon?
- Mitä mieltä on siitä, ettei ole puhelinkoulutusta lainkaan?
- Varmistettiin omaa osaamista perehdytyksen jälkeen? Jos ei, olisiko kannattanut? Tehtiinkö perehdytyksen aikana riittävästi osaamisen varmistavia ”välitarkastuksia”?
- Kerättiinkö palautetta perehdytyksen jälkeen?
- Mitä mahdollisesti muuttaisi omassa perehdytyksessään?

Haasteet

- Millaisia haasteita oli omassa perehdytyksessä?
- Millaisia resurssillisia ja ympäristöllisiä haasteita oli, esimerkiksi oliko riittävästi materiaalia ja työkaluja tarjolla? Mitä mieltä oli perehdytysympäristöstä, esimerkiksi sen viihtyisyydestä ja rauhallisuudesta? Mitä mieltä oli ryhmäkoosta, oliko se liian pieni/iso?
- Millaisia tiedollisia ja taidollisia haasteita oli, esimerkiksi riittivätkö tietotekniset taidot? Tuntuiko perehdytys haasteelliselta?

Kummitoiminta

- Miten kummitoiminta on vaikuttanut omaan työhön?
- Miten kummitoimintaa voitaisiin hyödyntää perehdytysvaiheessa? Olisiko siitä hyötyä esimerkiksi erityisesti ensimmäisillä viikoilla?

Perehdytys tulevaisuudessa

- Pitäisikö ennen työnopastusta olla organisaatioon perehdyttävä vaihe, jossa käytäisiin läpi esimerkiksi strategia, arvot, eettiset periaatteet, organisaatorakenne, tunnusluvut ym.?
- Millaisia ajatuksia herättää mahdollinen muistilista, joka käytäisiin jokaisen kanssa läpi?
- Kannattaisiko perehdytyksen jokaisessa vaiheessa tehdä aiheeseen liittyviä käytännön tehtäviä toteutukseen, jotta saa teorian liitettyä käytäntöön?
- Missä järjestyksessä eri tehtäviä olisi hyvä opettaa? Mitkä kokonaisuudet kannattaa käydä aluksi ja mitkä taas täydentävät jo opittua? Pitäisikö suuret kokonaisuudet opettaa pala kerrallaan?
- Mitä perehdyttäisitte ensimmäisenä päivänä? Ensimmäisellä viikolla? Toisella viikolla jne?
- Millaisia ajatuksia itseopiskelu herättää? Mitkä olisivat sellaisia asioita, joita voisi mahdollisesti opiskella itsenäisesti?
- Miten osaamista kannattaisi varmistaa tulevaisuudessa, esimerkiksi kummien, palauttekeskustelujen, monipuolisten työtehtävien avulla?

Liite 5 SWOT -analyysi

NYT	VAHVUUDET	HEIKKOUEDET
	<p>Kouluttajien ammattitaito</p> <p>Johdonmukainen eteneminen</p> <p>Organisaatioon perehdyttäminen</p> <p>Puheluiden kuuntelu vierestä</p> <p>Tehtävät tuotantoon</p> <p>Yhtenäinen paketti</p> <p>Työympäristö</p>	<p>Ajanpuute</p> <p>Haasteelliset aiheet</p> <p>Teoriaa ja käytäntö eivät aina kohtaa</p> <p>Paikoitellen liian nopea etenemistahti</p> <p>Ei vaikuttamismahdollisuuksia</p>
TULEVAISUUDESSA	UHAT	MAHDOLLISUUDET
	<p>Motivoinnin puute</p> <p>Liian suuret koulutusryhmät</p> <p>Kouluttajien ajanpuute</p> <p>Liian nopea etenemistahti</p>	<p>Tukihenkilöiden käyttö</p> <p>Kummit</p> <p>Kertauskoulutukset</p> <p>Itseoppimismenetelmät</p> <p>Järjestelmäkehitys</p>

Liite 6 Palautekyselylomake

Ole hyvä ja vastaa kysymyksiin ympäröimällä Sinua lähinnä oleva vaihtoehto asteikolla 1 - 5. Mikäli et osaa tai pysty vastaamaan johonkin kysymykseen, älä ympyröi mitään. Vastauksia käsitellään nimettöminä.

(1 = Täysin eri mieltä, 2 = Osittain eri mieltä, 3 = Neutraali, 4 = Osittain samaa mieltä, 5 = Täysin samaa mieltä)

Yleistä

1. Perehdytys johdatti minut hyvin työtehtäviini.	1	2	3	4	5
2. Perehdytys antoi minulle itsevarmuutta selviytyä päivittäisistä työtehtävistäni.	1	2	3	4	5
3. Esimieheni oli aidosti kiinnostunut perehdytykseni onnistumisesta.	1	2	3	4	5
4. Olen tyytyväinen perehdytykseeni.	1	2	3	4	5
5. Sain riittävästi palautetta perehdytyksen aikana.	1	2	3	4	5
6. Sain antaa riittävästi palautetta perehdytyksestä.	1	2	3	4	5

Ensimmäinen viikko

1. Koin olevani tervetullut Eleniaan.	1	2	3	4	5
2. Esimieheni oli valmistautunut tulooni.	1	2	3	4	5
3. Perehdyttäjäni oli valmistautunut tulooni.	1	2	3	4	5
4. Alustava aikataulu käytiin kanssani selkeästi alussa läpi.	1	2	3	4	5
5. Minulla oli mahdollisuus vaikuttaa perehdytysaikatauluun.	1	2	3	4	5

Perehdyttämisen aikataulut

1. Perehdytykseni oli aikataulutettu järkevästi.	1	2	3	4	5
2. Perehdytykseni oli johdonmukainen.	1	2	3	4	5
3. Perehdytykseni koostui järkevistä kokonaisuuksista.	1	2	3	4	5
4. Perehdytykseen oli varattu riittävästi aikaa.	1	2	3	4	5
5. Perehdytykseni etenemisvauhti oli sopiva.	1	2	3	4	5

Organisaatioon perehdyttäminen

1. Sain riittävästi tietoa Eleniasta perehdytyksen aikana.	1	2	3	4	5
2. Tunnen hyvin Elenian arvot.	1	2	3	4	5
3. Tiedän, miten arvot näkyvät omassa työssäni.	1	2	3	4	5
4. Elenian strategia on minulle selkeä.	1	2	3	4	5
5. Tiedän, mikä on Elenian visio.	1	2	3	4	5
6. Pystyn kuvailemaan Elenian liiketoimintaa.	1	2	3	4	5
7. Minulla on selkeä kuva Elenian tuotteista ja palveluista.	1	2	3	4	5
8. Minulla on selkeä kuva Elenian asiakkaista.	1	2	3	4	5

Tukihenkilöt

1. Sain riittävästi henkilökohtaista tukea perehdytyksen aikana.	1	2	3	4	5
2. Tukihenkilöt olivat ammattitaitoisia.	1	2	3	4	5
3. Tukihenkilöt olivat paikalla silloin, kun heitä tarvittiin.	1	2	3	4	5
4. Tukihenkilöistä oli hyötyä oppimiseni kannalta.	1	2	3	4	5

Työtehtävät

1. Tunnen työtehtäväni hyvin.	1	2	3	4	5
2. Tunnen työni tavoitteet hyvin.	1	2	3	4	5
3. Tiedän, kuinka työssä onnistumistani mitataan.	1	2	3	4	5
4. Tiedän, kenen puoleen voin kääntyä ongelmatilanteissa.	1	2	3	4	5
5. Tiedän, mistä asioista saan päättää itsenäisesti.	1	2	3	4	5
6. Osaan käyttää päivittäisessä työssäni tarvittavia tietojärjestelmiä ja ohjelmia hyvin.	1	2	3	4	5

Avoin palaute

Liite 7 Otos perehdytysuunnitelmasta

Päivä	Alku	Loppu	Linja	Aihe	Vastuullinen	Kouluttaja	Viikon linjat ja muut aiheet	Huomioita
18.3.2013 Viik 3 Päivä 11	8:00	16:00	CE_Muutto TT_Kykennät_Muutot CT_Oma_Verkkosopimus CE_Tilaus CE_Verkon_työt CE_Sopimus CT_Massalataus_Sopimukset CT_Tarjous CE_Vähvistukset	Taskien tekoa osaanisen mukaan 50 / 50 Puheluiden kuuntelua vieressä 50 / 50	Meke	Tukihenkilöt	CE_Tilaus CE_Verkon_työt CE_Sopimus CT_Massalataus_Sopimukset CT_Tarjous CE_Vähvistukset CE_Lukema CT_Laskutus CT_Palautunut_Posti CE_Verkon_työt CT_Laskutamatomat Laskutusalkaumat	Tukihenkilöt mukana koko viikon Suunniteluita tehtäviä Hyvitykset, kordistukset ja veloitukset testipudella, muut tasit luotantoon
19.3.2013 Päivä 11	8:00 11:40	11:00 15:00	X CE_Muutto TT_Kykennät_Muutot CT_Oma_Verkkosopimus CE_Tilaus CE_Verkon_työt CE_Sopimus CT_Massalataus_Sopimukset CT_Tarjous CE_Vähvistukset	Tiedonvaihto Taskien tekoa osaanisen mukaan 50 / 50 Puheluiden kuuntelua vieressä 50 / 50	Meke Meke	Meke + Tukihenkilöt Meke + Tukihenkilöt		
20.3.2013 Päivä 12	8:00	11:00	X	Laskutuksen perusteet Laskutusprosessi Laskutus salit DdCold	Caro	Caro + Tukihenkilöt		
	11:40	16:00	X	Lukupint Laskutuslaskukset	Caro	Caro + Tukihenkilöt		